

MBA ! " # \$ % & ' () *

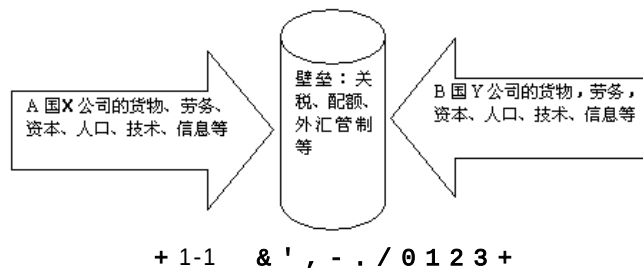
1

什么是国际化经营
国际化经营的主体
国际化经营的四个阶段
国际化经营所要研究的问题
国际化经营的基本战略（上）

随着中国加入世界贸易组织，大家非常关注国际化经营问题，都希望在新形势下，创造新的业绩。那么怎么研究企业国际化经营呢？首先，让我们来了解一下国际化经营产生的背景。国际化经营的产生背景涉及两个问题：1. 国际流动及其壁垒 2. 避开国际流动壁垒，促使国际化经营产生。

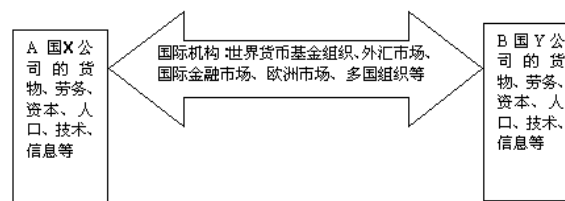
1.

国际化经营的产生是伴随着不同公司间的国际交易而产生的，它包括国际流动。国际流动主要指货物、劳务、资本、人、国际间流动。在两个不同国家的公司A国X公司、B国Y公司，两个公司本来是在各自的国内，而在国际间，两个公司要交流，那么两个公司间就要一货物、劳务、资本、人、的国际流动，是，的国际流动是不易的，在流动中，是贸易生产要流动的壁垒，包括关、。



2.

了加、加国际流动，国际业界都在研究怎么避开壁垒，国际流动国际化经营中要研究解决的主要问题。在研究中，大家，不是一国际来解决。国际包括世界货组织、国际、国组织。们在解国际化经营国际资流动中的壁垒问题，着非常大的。我们国际，加、加国际资流动，两个不同国界的公司常开，而产生国际化经营。



3.

1 国际化经营的基本概念

在与本国不同的条件下，本国总公司经营目标，经营资本流动而进行的计划、组织控制的活动，我们称国际化经营。

了解国际化经营的基本概念后，你认为国际化经营的特点是什么？

(2)国际化经营的定义要点

国际化经营的定义来看，两点非常重要：

一、不同。国际化经营与本国不同的，一点是国际化经营的特色。不同的决定着国际化经营在很国经营不同。
二、它是本国总公司经营目标，经营资本流动而进行的计划、组织控制的活动。是说，国际化经营中，很子公司、分公司分支都在国经营，是，它们应该遵循总公司的战略，一点非常重要。

1.

企业不仅是经济的主体，是国际化经营的主体。该主体在国际化经营中解决什么问题呢？刚才提到，国际在国际资本流动中发挥了它应的作用。虽国际资本流动是一个独特的国际性转移，是应看到公司间的相互影响与国际化经营的紧密关系。

把握了企业主体同、经济资本的国际转移的相互影响，我们还应该看到，国际化经营与通常说的企业经营不同。国际化经营是一个独特的国际性转移的，包括经济资本的国际转移。

2.

企业行的四大变化：

(1)企业结构的变化--母公司定战略，其分支，包括子公司、分公司，都要服从母公司的总体战略。

(2)经营特点来看，海经营在整个经营中占比增加。

(3)最高经营者的经营姿态在变化，很企业家认自己的公司是一个世界性的公司。

(4)企业行目标的变化。企业认其世界的一个公民，它在赚到己应利润的同时，应该负世界公民的社会责任。

国际化经营的主体，简称MNC，是说，它是一个国公司。它的产生，是企业行的四大变化引的。

一、企业结构的变化。企业结构的根本变化体现在，它去的母子关系结构变了头脑手足关系结构。头脑手足关系结构要求在跨国经营的时候，子公司分公司都要服从总公司的战略。即母公司定战略，其分支，包括子公司、分公司，都要服从母公司的总体战略。同，企业结构的变化又是经济全球化的产物。

二、经营特点来看，海经营在整个经营中占比增加。大数认个比是四分之一。是说，很大一块经营是在海开的。

三、最高经营者的经营姿态在变化。去经常说某某公司是中国的公司，某某公司是美国的公司。随着企业行的变化，在很企业家认，自己的公司是一个世界性的公司。

像海尔总裁说的，在海尔是中国的海尔，将来要美国的海尔、世界的海尔。那

才是一个真 的企业。

— 企业行 目标的变化。企业行 目标包括很 ，在此强调其中 要的一点 企
业 世界的一个公民，它在赚到利润的同 ， 应该负 世界公民的社会责任。
是 企业行 的变化，产生了国际化经营 中的 国籍企业。

你的企业或者你所熟悉的企业在哪些方面正发生着变化？

企业行	变化
企业结	
经营特点	
最高经营者的姿态	
企业的行 目标	

3.

企业行 的四大变化导致了国际化经营中 国籍企业的产生。

(1)什么是 国籍企业

体上看， 国籍企业是通 向几个国家直接投资而拥 生产服务活动 的。 国
际营销观点出发，它 本国总公司统一控 企业。我国 经济的发 ，跟发达国家相比还
一定的差距，我国真 意义上的 国籍企业还不 。

(2) 国籍企业的四个特点

— 视企业本土化

在海 谋求产品、 服务的 ， 在世界 效 利 资 而 视发 的生
产、销售与出人 是说， 国籍企业在 视国际化的同 ， 视 化，或者叫本土
化。

— 子公司要 总公司 轴心

国籍企业的经营活动在原则上永久性 总公司 轴心 开。 是说，虽 在世界
的分支 非常 ， 是应该不要忘了 总公司 轴心 开经营。

— 总公司战略结 发生变化

了推进 活动，本国总公司的战略 发生了相应的变化。 ，在国际化经营
中，总公司的战略，特别是组织战略显得非常 要。

— 子公司 总公司利益

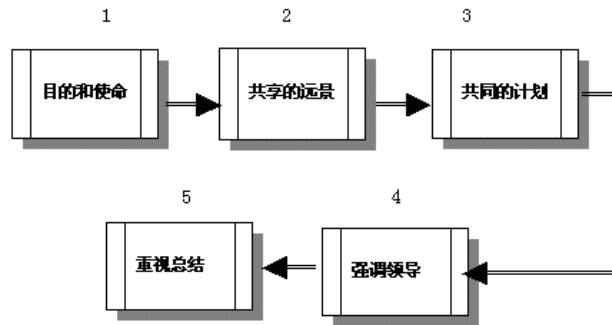
本国总公司 中心，加强总公司与世界 的子公司， 及子公司与子公司 间的关
系， 总体利益最大化而努 。 是说， 国籍企业 了整体利益，可 牺牲某 国家的
分支 或者子公司的利益 一点我们在后 要详细讨论， 引 大家的充分注意 。

你的企业具有多国籍企业的哪些特点？请选择。

- ☐ 视本土化。
- ☐ 总公司 轴心 开经营。
- ☐ 了推进国际化经营，本国总公司的战略 发生了相应的变化。
- ☐ 总体利益最大化而努 。

4.

何理解 国籍企业？最好是 你熟悉的跨国公司入手。 国籍企业的特点主要通 公
司的 理流 体 出来。下 简单 给大家介绍一下惠普 中国 公司的 理流 。



+ 1-3 7 8 9 : , #

— 强调目的 使命

惠普认为，跨国经营或企业经营的 时候，很 要的一点是目的 使命。 是说，公司的 部门及每个员工都要知道，你的目的是什么，你 在部门的目的 使命是什么。

企业经营的 时候，究竟企业 什么 本？ 什么 宗旨？ 惠普的体验看，它是 了完 企业的任务，而企业的任务 好体 在它的目的 使命上。 谓目的， 是 什么要做 件 。那么使命呢？使命 是要完 件 的具体 。 果今天上班，你不明确要干什 么 及 什 么 干 ，那么其 的一 理 经营问题都不 谈了。 惠普公司非常 强调目的 使命。 好体 了跨国公司国际化经营 中的第一个特点，即 了 加 效 利 资 而 视发 生产。

— 视共享的远景

惠普非常 视共享的远景。 惠普感到， 么 的员工 聚到惠普来，应该看到惠普 的发 前景，看到 己的发 及奋斗目标。 是说，把惠普公司的发 员工的发 结 来，使员工感到在惠普 干劲、 奔头， 对 员工来说具 非常大的激励 。

共享的远景取 什 么？很 要的一点是价值观念。 惠普非常 视价值观念的建 设。惠普的价值观念体 在很 ，其中很 要的一个价值观念是 并 的原则 不仅要看员工怎么做 ，还要看 做出什么业绩， 什 么 贡献。 的价值观念来判断 哪 是优秀的，哪 是 差距的， 好体 了惠普总公司 它统一的、公认的价值观念来控 世界 的子公司的 要特点。

— 视共同的计划

惠普非常 视共同计划问题。即总公司 何控 子公司 分公司？其中 要的手段是通 计划来控 。中长期计划涉及公司的经营哲学， 个经营哲学 来 公司总部。子公司 每年、每个季度、每个月都 己的一套经营计划，而员工 应该知道，每天、每个小 应该完 什 么 任务。 ，无论是总公司的 化战略还是全球战略，归根到底要靠每个员工 每天每个小 的工 来完 。 很 在惠普工 没几天 三句话不离本行，都在说怎么 推销惠普的产品。 个深刻的变化，应该说是惠普文化熏陶出来的， 是惠普价值观念的具体 体 。

— 强调领导

惠普公司非常强调领导。公司的战略怎么 ？其中很 要的手段是强调计划， 是计 划还要靠领导加 贯彻， 此惠普非常 视领导。在领导行 里，惠普强调两个 ， 一 强调使每个员工、每个领导都知道， 一个优秀的 理者应该 视哪 问题。惠普总结 了 15 个 ，让每个领导 员工进行排序，第一个 要在什 么 ，第二个 要在什 么

…… 后根据排序结果判断，应该相应 安排何种工 。另一 ，惠普 视每个领导区分 轻 缓急的 。假设你是老总，你的秘书给你列出了今天要做的几件 ， 是日 已经排得满满的，怎么办？ 要判断，哪一件是第一 要的？哪一件是第二个 要的？

间怎么安排最 理？ 一个领导， 是一个 本功。此 ，惠普非常 视与员工一对 一的交流， 是我们常讲的个别谈话。 果发 员工或领导 间 隔阂，还 哪 问题看 不清楚，或者 法，那么通 一对一的谈话把问题解 。惠普把个别会谈 理流 中 一个非常 要的问题研究：研究开始应该怎么谈，中间应该怎么谈，结束 应该达到什 么 预期 。强调领导是 本国的总公司 中心，加强总公司与世界 的子公司 及子公司与 子公司 间的关系， 整体利益而努 的一个 要 。

— 视总结

视总结，不断 总结提高，每做一件都要 个总结，激励先进的，鞭策落后的。大家都 了共同的目标 加努 。惠普 始 终的做法， 体 了国际化经营的主体 国籍企业的特点。

结合你的经营实际，谈谈你对惠普管理流程五个步骤的看法。

步	你的看法
步 1: 目的 使命	
步 2: 共享的远景	
步 3: 共同的计划	
步 4: 强调领导	
步 5: 视总结	

1.

; 1-1 \$ % & ' () * 4 < = > ?

	第一 段	第二 段	第三 段	第四 段
与 国际 的 系	间接、 动	直接、主动	直接、主动	直接、主动
经营的 点	国	国	国 与国际	国 与国际
公司的经营	国	国	先 国	国际
国际经营的 种	品 劳 务贸易	品 劳 务 贸易	贸易、 同、国 投资	贸易、 同、 国 投资
公司的组织 结	统的 国 投资	国际	国际部门	全球性结

2.

国籍企业的结 形 去的母子关系结 变 了头脑手足关系。

1 母子关系结 ：母子关系是资本 的结 。 种结 关系 两个 要特点：一是讲投资 ，二是使子公司 利润中心。

2 头脑手足关系结 ：头脑手足关系主要 经营战略 。 种结 关系 两个 要的特点：一是在子公司 间可 开国际贸易，二是它 了整体利益可 牺牲某个子公司。 一点跟母子关系结 是 不同的。

! " #

思考一下企业国际化经营的四个阶段与组织结构演变之间的关系。

3.

前来看，国公司在发，它的研究的向来看么几个特点：

@ & A B C D E F 4 G H I

(1)

(2)文化的相性

(3)经济发的相性

(4)业务的化。

(1) 的

国公司的性要特点，跟国际化经营经济全球化密切相关。比经组织的性，一个的性。根据的性，的，国企业发非常。

(2)文化的相性

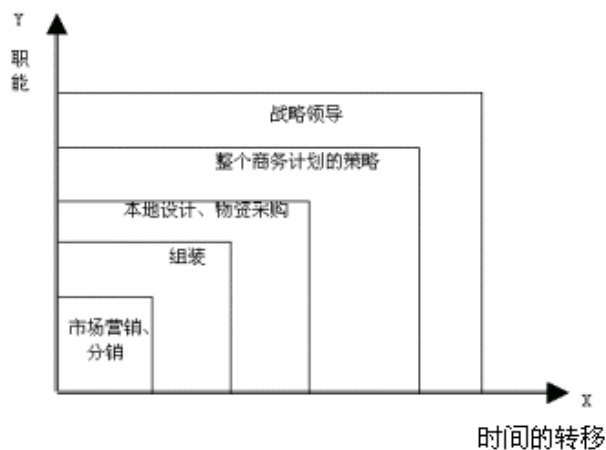
我们都知道，不同的文化背景对企业经营影响很大。文化的相性，国企业在发非常，比说美国日本的国企业，它们的活动是它的文化相。

(3)经济发的相性

发达国家间，或者发中国间或或拥经济发的相性，通经济发的相性来发我国的国企业，非常大。

(4)业务的化

业务的化涉及很，是无论业务的化何发，其中的要点还是国公司的转移1-4。



+ 1-4 @ & A B 4 J K L M 2 3 +

标间，标。标间的开始，首先是营销分销开始的。接着是组，后是本设计物资，后定整个务计划的策略，最后是战略领导。随着间的转移，它的在不断转移。最高的转移应该说是战略主导，最低的转移则是营销分销。

— 何进入国际化经营，即对进入的研究。

— 何理国际化经营中战略的问题。我国企业跨国公司相比，特别是世界几强相比还比小，很候要国企业或者跨国公司，此，在国际化经营中，战略是一个非常要的题目。

— 何解国际化经营中的经营问题。里几个题目，比理问题。

— 何把握国际化经营的。里包括 GATT 关贸总定，WTO 世界贸易组织的一问题。

前面阐述了国际化经营的基础，些是研究企业国际化经营的

一步。 ，本 是你 企业国际化经营的一 。你的 了 ？ 下 ，
国际化企业经营的 。

何着手国际化经营？国际化经营进入的 候，首要问题是国际化经营的 本战略
战略对了，其 一 都好办 战略 了，可 一 都会跟着出 。那么，怎 定国际化经
营的 确战略呢？首先应该 本的战略理论 指导。

1.

& ' () * 4 < = N ; 0 : P I

(1)产品 命 期理论

(2)特定优势理论

(3) 部化理论

(4)国际生产的 理论

国际化经营的 本理论中，比 性的 四个：

(1)产品 命 期理论

什么会产生国际化经营呢？它的动 在哪里呢？产品 命 期理论认 ，主要是国
一 的产品， 了 长它的产品 命 期，在国 经营。那么 个理论 我们，我
们在 向国际 的 候，应该 国 点，把握国 的 或者看 国的
国公司进入中国的 候，它 推出的产品在本国 什么 。

(2)特定优势理论

特定优势理论认 ， 什么 的企业进行国际化经营， 的企业不进行国际化经营，其
中很 要一个原 是它的优势不同。特定优势理论特别强调，国际化经营 ，每个企业应该
己的特定优势， 句话说 是 心 。

(3) 部化理论

了使 企业变 己的企业而进行国际化经营叫 部化。 部化可 很 交易
，企业的 本优势 会显 增强， 会增强。

(4)国际生产的 理论

明提出的 一理论是主流 的理论。它强调国际化经营应该 三个优势，一个是
优势，一个是 部优势，还 一个是区 优势。它把 三个优势 括 国际化经营非常
要的支 ， 把 前的理论都统一 来了， 我们称 理论。 明的 理论对我
们 发 深一 ， 是说我们国际化经营的 候，别忘 己的 优势、区 优势
部优势 。特别是 优势，我们看到很 国 的公司到中国经营的 候，都非常 视
控 问题， 国际化经营 中， 控 体 了 们对 个战略的控 要求。
果没 控 RR

„

Q R S T U : P 4 V W X Y \$ % Z [\] ^ _ = ` a I

- (1) 研究开发战略
- (2) 系统的开发
- (3) 流通中心
- (4) 导向的生产系统开发
- (5) 的推进
- (6) 标的确

— 研究开发战略。在国际化经营的 候，首先应该 研究开发战略。 什么企业家首先应该 研究开发战略呢？ 是 了保证企业国际化经营的 候， 充分的后劲。

— 系统的开发。到国 经营或者建 的 候，不一定什么 都 己 、 己做，很 设施、 器设备都可 通 的 法获得。

— 流通中心。 物流要求 一个强 的流通 中心。在海 建 生产 的 候， 应该充分 流通 中心是 畅通。

— 导向的生产系统开发。 去是大批量生产，大批量销售， 在随着知识经济的到来，日益强调个性化。生产线应该 导向， 及 做出反应， 是应该的 要问题。

— 的推进。到海 经营的 候，可 通 化吸收很 的 才 的推进是 本土化或者 化的非常 要的条件。

— 标的确 。 是 中非常 要的一个 。比 我国 定了第三 手的标 。 说，第三 手 标 的 定，可 是中国发 产品最好的 会。 ， 果把握不好， 可 是最 的 会。 标 领先，说明在该领 中达到或者领先 世界 。那么在其 领 ，比 跨国经营领 ， 不 定 标 ？在 标 里，大家比熟悉的标 是 ISO9000，或者 ISO2000 版。那么 标 应该深刻理解的是什 ？是 的标 。 是说，你的产品或服务在该领 中是不是 领先 。比 ISO9000 是跨国经营的通行证， 是真 的 还应该 标 。 像文凭， 果只 文凭却没 ， 那 不行。

3.

1 国际 的调查

国际 的调查 狭义 广义的区别。狭义的国际 调研是对目标 的调查，广义的国际 调查是对国际经济 的调查。国际 开拓战略 目标 是国际 调研 中企业家应该把握的 要 。

2 国际 的 界定

调查的 候，随着 界定的不同，可 得出的结论 不一 。 什么国际化经营的 候，要进行 界定呢？ 效的 界定，对 定 理的经营计划关系 大，它涉及企业 看到 己的远景， 进一步开放 ， 顾客 导向 问题。

界定措施：

— 措施一：你真 经营着什 ？

- ① 理 员说我们公司的目的是_____
- ②我们公司的最高 营销经理说我们的经营业务是_____
- ③你的顾客的主要 求是_____
- ④顾客 在寻求的主要利益是什么？_____
- ⑤顾客 要的新 是什么？_____
- ⑥你们 哪 细分 目标？_____
- ⑦哪 产品是你应 向顾客提供而目前还未提供的？_____
- 什么 产品无法得到？_____
- ⑧你的 优势是什么？_____
- ⑨描述贵公司 在的经营业务性质 十个字 ：_____

— 措施二：初步 界定

- ①你的组织 视优秀的生产 业、领先的产品，还是密 的顾客关系？

②你的指导性战略 点是什么？

③你 简明而具 质性的宗旨 远景的描述吗？

④你的组织是 何 导向的？明确 下属性。

顾客导向

导向

间 调

动 的目标

绩效检测

运

目标 营销

⑤你的组织是 何创造、 递、监控价值并使 最大化的？

_措施三：运 三维 五维模型界定你的

①界定你的 的适 选择 案，把 100 分分 给 项 界定维度。

识别你的 中的 在顾客 求

识别你的 中可 发 的顾客群体 细分

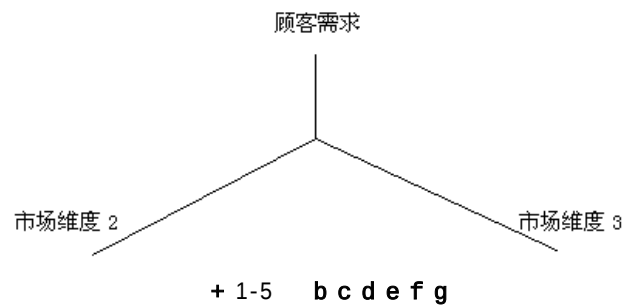
识别你的 中可 出 的 在

识别你的 中顾客 要的主要产品

识别你的 中的 产品

② 三维 界定 描述你的 的 在顾客 求 另 两个最 要的维度。

名称



_措施四：顾客 型 界定

¾ 部的 顾客 动的 界定

①我们整个公司的 界定是：

②我们的分部是：

③我们的 SBU 战略经营单 是：

④我们的产品线是：

⑤我们的产品/服务包括：

¾ 部的 动的 界定

①我们的 化 界定是：

②我们的行业是：

③我们的行业部分是：

④我们的战略群体包括：

⑤我们的一般 包括：

⑥我们的产品 是：

⑦我们的 SIC 行业分 码 是：

_措施五：经营 细分维度

①你是怎 按 区来界定 的？

② 下列企业 人统计变量来描述你的目标 ：

经营业务 型、销售量、员工数、 区数、 业年限、

③你识别主要户型型或轻型使用者、忠诚与非忠诚顾客、使用者群体求、区差异吗？

④你曾评价主要的盈利细分市场吗？目前个上共同的买是什么？

⑤在你的分析中其行细分依据即行业心理、直觉、媒体、营销组吗？它们适吗？

⑥你曾SIC码识别研究你的目标吗？

⑦你曾进行产品最终途分析吗？

⑧你怎把接受者型细分法你的景分析呢？

⑨你的目标是细分研究吗？

⑩你了经营细分依据吗？

_措施：再界定

①再界定的频率动

②你的公司在去的五年再界定的数是？

③你的公司最后一再界定的间？

④是什么原使你们再界定的？

⑤再界定战略

¾你们了下7个战略中的哪一种？

☐ 求驱动

☐ 细分转

☐ 驱动

☐ 顾客驱动

☐ 求/

☐ 细分/

☐ 总体变化

¾加上产品。修后的再界定五维模型来描述你最一的再界定。看看每一个界定是发生了变化。

顾客求是☐

顾客群体是☐

是☐

产品是☐

是☐

_措施七：界定你的三段的法

运三个、九个组部分的战略上的界定框架，你会何界定你的？

语计划的目标

①区的

②产品

③一般

④相关

⑤浸透

⑥未使

⑦界定的

⑧细分

⑨目标

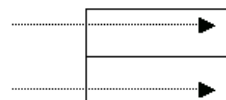
1：相关



2：“界定的”

未使用的 (6)

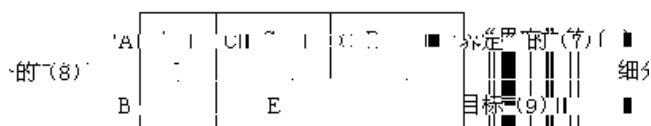
“界定”的 (7)



相关的 (4)

浸透的 (5)

3: 目标



措施：界定 理者检测

- ①你知道你真正的业务是什么吗？
- ②你设计 最初的 界定吗？
- ③你 三维 五维 法来界定 吗？
- ④你很好！握了顾客 型 界定吗？
- ⑤你 适 的经营 细分依据吗？
- ⑥你曾经认真评价 再界定频率、动 、战略 经营绩效吗？
- ⑦ 营销导向、 界定标 、 导向 界定 功而"，你的公司与行业中的其公司相比 何？
- ⑧你清楚了解你的相关 、界定的 目标 吗？

2

国际化经营的基本战略（下）
国际化经营的方
国际化经营的组织 （上）

（ ）

4.

国际化经营 比 大， ，在进行国际经营的 候，都要对投资的可行性进行详细研究。 里介绍一下美国的一 国际企业在国际化经营 中的可行性研究项目清单。

国 投资可行性的 对清单包括 下几个 的问题：

& h i j k l o 4 m n o p :

- (1) 总则
- (2) 前景调查
- (3) # \$ 法 % & ' 的调查
- (4) (# 的调查
- (5) 原) *
- (6) 通 + 交通
- (7) 劳动 及其 理
- (8) , - 及设备
- (9) 其 的 要
- (10) 总结性的

1 总则

总则要求 总体上把握国 投资是 可行， 里共 七个问题：

- _ 远期的利润 总的 会 何？
- _ 期 远期的优：点是什么？
- _ 是 做出 点经营 区的选择？
- _ 开 的 何？
- _ / 的 经验 何？
- _ 已经在 的 国企业对 计划的 0 1 何？
- _ 2 或者向第三国出人的 何？

体上 一下 企业的国际 是 。

总则项目	你的分析
远期的利润 总的 会	
期 远期的优：点	
是 做出 点经营 区的选择	
开 的	
/ 的 经验	
的 国企业对计划的 0 1	
2 、向第三国出人的	

(2) 前景的调查

前景调查包括很 ，在对 前景进行调查的 候，应该注意五个 ：

- _ 该国 的大小， 3 向 何？ 买 及 人的分 4 5 何？
- _ 出人 何？
- _ 的性质 何？ 的来 度 何？
- _ 哪 可 获得 ？
- _ 品流通 6 道、物资 理 销售办公的 5 ？

(3) # \$法% & ' 的调查

\$法% & ' 的调查包括 # 7 前景 国际 定的 5 ，该国 # \$ 对 利润、8 、 服务 的 9 出 投资的具体&定， 及是 对某 经营活动进行特别 法并：； 施 。此 ，还要 影响 国投资前景的行 # & ' 5 ，是 最惠国 < = 。对 # 7 前景、 率问题、> ， 及一 # \$ 的？励措施 ，都非常值得研究。 去跨国经营的 候， @ 调查，对 # 7 的调查 得不是很 到。比 A B 的一家企业，曾经在中 C 美 国家做 投资，结果发 最大、最头 D 的问题是 的 工会总是 了提高工资 E 利 < = F 工，影响 常的经营。 工会认 中国企业的老 G 应该是社会主义的老 G，社会主义的老 G 应该最 理解工 H。 是即使是社会主义老 G 要赚 I，不 企业 运营不下去。 ， 去 得很 ，那么 在再到别的国家的时候，对 # 7 前景中的一 问题 J 引 足 的 视， 跨国经营不仅是 营销问题，还 一 其 的干 K。

对 法 所 的问题，你认为在国际化经营 程 ？

(4) (# 的调查

(# 的调查包括很 ，其中 九个 心问题：

- _ 效使 资的可 性 可变 性。
- _ (#的L 定性 安全性 何?
- _ # \$对 资的0 1 何?
- _ M行可 提供哪 服务? 服务的性质, N期、中期 长期的 5 何?
- _ # \$是 0意提供P Q?
- _ 第三国经营的企业获得P Q或者资 的可 性 何? 法%及会计 服务的可 性 何?
- _ 货 , 率及其 的 5 何?
- _ 资本及利润 出转移的可 性 何, 可 向第三国转移或转让?
- _ 该国# \$ 0意 R S哪 ?

是一个 要的 , 你对 的理解。

ss(5)原) *

(6)通+ 交通

(7)劳动 及其 理

(8), - 及设备

(9)其 的要 。 里提出来五个 :

_ 语 " T, 生活U 及V W的U , 生活

_ 会计(务、X计 的要求 何

_ Y -、Z [、\]措施 何

_ 的广 媒体

_ 对 中国公民^发工资、_ `及2 的&定

虽 列 其 , 是对中国企业跨国经营来说, 很值得 a。比 语 " T, 生活U V W U , 我们在后 要讲到 个问题 跨国文化, 是交b文化经营 中非常 要的 。 果我们不适应 的话, 那么我们 很c跟 的员工d 一e, 很c一 f 。

(10)总结性的

总结 是结论性的总结, 是分析了九个 的 后, g 不 达到投资可行性的要求。包括对特h 的最i投资 与 # \$ 及与 j 的优. 点 何 取何种经营 最i的投资 法是什么 长远看, 在特定 区、特定领 的海 经营可 会给国 母公司 来什么利k, 在 资企业中还要 国 l 或 国# \$ 发生m n 的o裁办法及条Q # \$、 国p加者或者 l 建 相互 任的q好关系的前景 何?

都是我们海 经营的 候要充分 的, 投资的可行性研究, 不 是在国 经营, 还是在海 经营都会=到。 是 我们在国 经营的 候, 很 企业把可行性研究 可比性研究, 在开始 不 列项发r, 而一s列项了 发r。跨国经营的 候 的问题 加t u, 应该在 问几个 什么。美国的 国企业, 跨国经营 是非常v w的, 一项可行性研究 x的 间可 y 年 上, 而z整理出来的 相 {。 对国 一 跨国经营企业来说值得 a p 。

结合你的 实际, 对 的 一个研究 。

g 项目	研究结果
总则	
前景调查	

# \$ 的法 % & ' 调查	
(#	
原) *	
通 + 交通	
劳动 及其 理	
, - 及设备	
其它 要	
总结性	

5.

国际化经营 中，最高经营者或者企业家应该发挥哪 ？

& ' () * q r s t) * u 4 v = w x :

(1)最高的经营者应该 | G 的责任

(2)对经营 的分析

(3)国际化经营 占比

(4)不同意 的 调统一

(5) 本战略及目标 的选择问题

(6)经营 的评 } 选择

(7) 部组织 的设计

(1)最高的经营者应该 | G 的责任 。

(2)对经营 的分析

经营 是 适，是 进入 国家，应该是最高经营者 | G 定的。 在对中国来说国际化经营的~点 很 ，前一段 期是非 ， 在又开始 中 C 美国国家，每个~点出的 候，根据企业 • 的 心 判断来 ，哪个 、哪个国家 加 利。

(3)国际化经营 占比

在整个经营 中，你的国际化经营 占比 是 25%还是 30%? 还是 30% 上? 应该是一个定 问题， 是战略问题。在国际化经营 中，经营者应该在 个 发挥 。

(4)不同意 的 调统一

对 企业经营 者来说，最 c 的常常是不同意 的 调统一。很 企业 理 个问题的 候， d 50 大 G。 d 50 大 G 在 调的 候 很 好 ， 是 调 后，它的效果并不理 。 经营者没 明确 提出 己的价值观念。 A B 一家企业在 做得非常好。该企业一直 户第一、客户第一。 一天，一个客户 d 话来投 该企业不

本来 应 同 后，两三天 货到门， 是两三天 去了，货还没 到。 部门经理 了 后非常 ， 到销售部门 问 什么不 及 把 到顾客手里。 运 的同 说 紧 ， 在没办法。 们讨论 天 没 结果，最后不 而 。运

的同 感到不服，又 一 给公司领导，希望领导 理解 们的 c ，希望企业 部的 个部门互相支 。一般 下，领导看到 的 都会觉得 的道理，谈谈话，

完了。 是该企业的领导看完 后， 上 了 个字 不求 理， 求 利。什么意 ？ 是企业 部不要互相 是 理， 对企业没 价值，企业最关心的 赚 I， 是最关 的。 ，在 调统一不同意 ，应该 一个 明的价值观，那 才 好 发挥经营者的 。

你是企业的 ，你在 的 么 理？

(5) 本战略及目标的选择问题

在讲解界定的时候提到一个问题。界定的具体措施来看，一共好几个步骤，企业在研究国际化经营选择目标时，应按什么目标去做。

(6) 经营的评价与选择

经营有很多种，究竟选择哪一种，要看经营者 | G。

(7) 部组织的设计

经营者还要确定本的交易条件。比如，价格应该怎么定？在达到成本或发生变化时，价格是变动？如何变动？都属于本的交易条件，都是经营者应该完成的使命。

6.

国际化经营中经营者如何发挥好？其中要的一点是调查，并掌握调查的方法。一定要学、要掌握。为了做好完调查，要达到四个方面的要求：

& ') * 4 y z { | }

(1) 确定调查

(2) 调查的措施

(3) 调查结果的评价与分析

(4) 调查总结

(1) 确定调查

国际化经营中的调查主要体现调查的目的、项目组织问题。就是说，它体现了整个国际化经营的调查计划，对整体上把握调查非常意义，即你的目的是什么，那么你通过什么组织、通过什么项目来实施。

(2) 调查的措施

调查措施主要是调查方法的确认。调查方法调查时，要按照比较学的方法来进行调查。

(3) 调查结果的评价与分析

调查结果的评价与分析主要是对调查前提条件的检验问题。国际化经营中，调查一个企业的经营非常重要。如果调查前提错了，得出的结论很可能不同。

那么一个话，一个小上了一条，说在中国学生到美国后，一给了美国的 8。很小把它新 n n 转，结果引了国家高 / 的注意，是中国使按小的调查。结果到小上提的学，发个学只两个中国学生，一个给了美国 8。显，小的结论非常。那么，里的关是什么呢？是调查的前提。做统计分析，一定要注意调查的前提。

(4) 调查总结

调查总结主要是指调查案的形。做出了总结，了结论，应该提出一个可行的好建。

6

国际化经营的经营 首先是跟经营的国际化 段 在一 的,即进入国际化经营的 候,应该 与企业本 • 的国际化 段相适应, 里提出 种比 型的 ,一个是出人 一个交 工 , 第三个是 可, 第四个是特 经营, 第五个是 资企业, 第 个是独资的 子公司, 种形 优点。

1.

出人 是国际化经营的初 H 段,出人 区 经济 经验 线经济。比 , 我们常说首都经济、 三 经济、长 三 经济, 它们都体 了区 经济的特点。随着经验的不断 , 本会下 , 经验 线经济 显 出来了。

出人 种跨国经营形 的 点主要是运 本 高, 贸易壁垒及 销售 < = 比 , 特别是贸易壁垒。

2. 钥匙工程

交 工 的优点 点非常明显。它的优点是在 国直接投资, 使 投资国可 工 业 上收到 际效益。 中国开始 开放的 候, 本上都 取了交 工 的 引进 套设备 生产线。 点是 了高效率的 对手, 无法 p 与长期战略 。 什么中国的 占领国 80%的 , 是交 工 的跨国经营 定的。开始, 法国 出人 到中国很 生产线 设备而感到高 0, 是 中国 己的产业发 来 后, 们又感到无法 p 与中国的长期战略 。 在中国的企业到国 经营, 果出人 生产线 套设备, 会 = 到 种 。

此 , 还 可、特 、 资企业、独资子公司, 我们可 结 际来 g。 , 在对 种进入 进行选择 候, 首先应该 它们 的优点 点, 一点非常 要。

对 国际化经营 方 的 点, 你 " # 国际化经营的 \$?			
进入	优点	点	你的结论
出人			
交 工			
可			
特 经营			
资企业			
独资子公司			

1. 内部 支撑 系

国际化经营对 一个企业来说非常具 战略意义, 公司应该 保 支 体系。支 体系涉及公司的 造部门、劳务部门、法 % 顾问、(务经理、 营销部门, 企业的 心部门都应该 公司跨国经营的支 体系的 要组 部分。 要求组织 的设计 加 理。

组织 设计、选择的 候主要 两个 : 海 销售 占的比 及产品 区的 化 度。比 说, 产品 区 化 度比 , 那么海 的销售 占的比 比 小, 候你可 建 一个出人 业务部 果产品 区的 化 度提高了, 海 销售 占的比 增加了, 候你可 建 一个国际业务部 果再提高, 那么你可 建 一个全球或区 产品组织结 果产品 区的 化 度 提高的话, 那么应该建 全球的 或者 的组织结 , 海 销售 占的比 一般都 60% 上。

2. 指南 制

很多企业都有一个自己企业的详细介绍，是很看到经营指C。经营指C主要包括以下几个：

(1) 关目标的。是说，你的经营指C里，特别是国家经营指C里，应该包括关目标的，还应该包括公司国际化经营中应该注意的项

(2) 推进国际化经营的来，p文献资*。公司确定经营指C的时候，它的来应该是注意的项，包括价的发展取向。了的经营指C，对企业进行国际化经营是非常的。

3. 人才选择

经营人才的选择主要三的要求，第一个是问题、经营业务的要求，第二个是、交谈领导，第三个是包括语"的国际适应。具体来说，主要下几个：

1 质要求

质要求主要体在三个：

首先是理论。要知道什么是国际化经营，应具国际营销的，文的(务会计，！握劳务的法%要点，知道公司法、交易法、同法、公证交易法、法，具率国际的，了解国际经济，具贸易务、业语知识。国际化经营才，不一定在个很业，是都要》一点，知识要一点，在理论应该是u家。那么了知识后，在国际化经营中才活。

其是务的要求。主要么几个：策划推进，》得资运，！握(务分析要点、理要点、劳动同要点、国际同务、公司的文书，具开大会的。

再是的要求。的要求体在确定公司国际化经营战略的。在国际战略中，要确定法经营目的及，理解法的本计划种关同，把握法的(务5，认识法组织控系统，了解产品关的木工，了解的。

(2) 定的要求

定的要求，比领导定，要求维、交流说服及异文化的适应。特别是异文化的适应，定着你在不同的文化背景下不发挥你该的。

(3) 适应要求

适应要求么几个：首先要适应的经营理其是法%、法&再是经营T社会度最后是文化宗。是说，对跨国经营才上的要求，第一个是》得经营理，后要》得法%法&，》得经营的土，最后还得》得文化宗。

要强调一下，里说的才是一个比全的定义。是真的才应该己的特长，应该长避N。

% 对经营&'的选择 () 方面的了解，考*一下你+，-要。？

查项目		你的	何进
质要求	理论的要求		
	务的要求		
	的要求		
定要求	维		

	交流、说服		
	异文化适应		
适应	适应 经营 理		
	法%、法&		
	经营 T、社会 度		
	文化、宗		

4. 分 和子 区别与联系

— 子公司 分公司的设 要求不一 。分公司的设 是不 t u 的， J 得到 国 # \$ 的批 。子公司 J 依 国的公司法设 ， 是不 的 # \$ 批 。

— 母公司对分公司 完全的控 子公司是独 法 ，母公司的控 是比 c 的。

— 分公司 本经营 来 母公司，母公司对分公司负法% 责任。

— 分公司 母公司盈利中 ，分公司盈利， 出母公司的 候，不 要 2 预 。子公司 不得 母公司盈利中 ， 给母公司的 候， 2 预 ，享 > < = 。

— 在天 资 的开发上，分公司享 一定的 收上的 < = ， 是子公司不享受 个 < = 。

5. 子 管

(1) 经营战略：经营战略 三个 ，中长期经营计划、年度计划 修 ' 部分。应该说母公司 子公司一 中长期经营计划。而年度计划子公司 己的安排， 主 。修 ' ，母公司 子公司一 定。

(2) : / 母公司 子公司一 定 或解 经理 下 员 ，子公司 主 工 < = 母公司 子公司一 个别员工的变动，子公司 。

(3) (务 : 预 结 是子公司 母公司一 确定的 资 ， N 期的流动资 子公司 己 中长期的设备资 是母公司 子公司一 的 子公司 运 资 在设备投资、增资 资及 务保证 ，公司 母公司一 研究确定 特别是 务保证，不单单是子公司 己的 ， 应该及 跟母公司 通，取得母公司的同意 支 。

(4) 组织 : 主要是增设组织， 组织。增设组织 组织相 子公司产业，子公司可 己做 定。

(5) 营销 : 新产品的开发，新的战略 1 伴的选定 母公司 子公司一 研究确定。

(6) 广 : 标产品 母公司 子公司的一 享 ， 是非 标产品、经营 可 子公司 行 定。 里要注意的是， 标不仅是子公司的， 是母公司的， 标的广 ，应该是子公司 母公司 同进行。

(7) 其它 : 者的 对策、 保 一 应该 母公司 子公司一 研究 定 没 的支 活动，子公司可 己 理 还 一 经济界的 大活动、 活动， 母公司 子公司一 研究 定。

6. 母子 管 和控制模式

(1) 资本控 型

资本控 型的主要使 是 性 或者 化经营的 。 候，利润中心应该是子公司， 果 = 到 c 、 ，主要通 会 会来解 。 R S 应该是子公司的，那么组织的负 度是中 的，命 度是比 的。

(2) 行 # 控 型

行 # 控 型主要适 产业性的 中化经营的 。它的利润中心是母公司，解

问题的方法不像资本控制型那样通过董事会来确定，而是通过任命来解决。它的原理是最简单的，管理跨度是最大的。

(3) p与控型

p与控型主要适应高科技。对子公司的动态性或依赖性强的时候，才p与控型。它的利润中心是子公司，解决问题的方法是通过董事会或股东会。目标定母公司，与子公司一起进行，这一点跟资本控制型不同。此外，p与控型的适应性比强。

(4) 控型

控型主要的适应是跨区域的营销建设部分。它的利润中心是母公司，通过相互间的调来解决，其适应度中。

四种模式特点，不说哪个好哪个差。究竟选择什么的控模式，主要根据企业的来源。如果是一个性的或者化，最好取资本控制型；如果是高科技企业，那么最好取p与控型。

7. 跨设计

(1)向统一企业组织的战，首先应该看到在我们的是一个变化的。在，大家都在说接知识经济的到来，或者经济的到来。那么知识经济、经济或经济，最大的变化在什么呢？是本•的变化。那么组织变化的原因，是为了适应的变化。的变化是质的提高，组织要发挥的，或者好发挥在企业经营中的，其组织设计应该与本•的变化相适应。

(2)最新的组织，最新的经营战略。在最新的战略命题跟去不一，的去讲产品质量，在则提出间度。在这个，很多企业下了很大功夫，特别是很多企业已经认识到，企业发展中，如果不Y间、不上度，很c发挥优势，我们强调应该一个新的战略来组织的设计问题。

17

7

10

3

国际化经营的组织 ()

保障()

8. 影响因素

影响组织的战略性的主导

— 本

本包括间接本包括定本。间接本涉及每个经营单位。跨国公司是一个整体，它的任何部门、任何单位都涉及本问题。定是指资本中设备占的。随着知识经济、经济的到来，脑加普适企业经营，}计，在这个已经去占定的3%增加到18%，而z可还增加的3势。企业一个好的脑设备，特别是件，要x很I。

— 度

度取组织的效问题。里提出三个的度：

¾到达的度。即提供的产品服务到达国际的度。再好的服务再

好的产品，如果跟不上需求的变化，会，度是非常关的。

34满足顾客要求的度。顾客求本•是化的，是个性化的。满足顾客求的度非常要。

34解组织性问题的度。解组织性问题的度会影响到达的度满足顾客要求的度。在我国的企业，体原，不把顾客求放在第一，互相，都不行。

—质量

质量理的关是系统理，没个系统理，公司的总体质量是上不去的。我们说，影响组织的候，首先应该到战略性的三个主导。

(2)影响组织的

在经济中，占领国际化经营的y高点，要看的优。

(3)影响组织的买

买在经济条件下，是一个非常要的影响。买的强反了企业的强。

(4)影响组织的、手熟度

反了企业员工企业整体的5态，它是组织设计的要。

。

(5)影响组织的贸易

在国际化经营中，虽我们要赚I，是我们还要一个，不会导致很的贸易，影响企业国际化经营的进效益。

(6)影响组织的

国际化经营 / 0 一个1的组织2是34关5的，你所熟悉的企业在方面的678？

9. 元与

企业的化经营战略与企业的结何调才发挥最i效果呢？企业的化经营战略包括三：一是单一经营战略，二是关化战略，三是非关化战略。

大组织上来讲，单一经营关化经营都是了部资的充分利，是非关化经营的候，不是那了，它取并的法来大。

结来看，单一经营的组织是行的结，关化是业部的组织结，非关化则是公司的组织结。此战略不同，大组织的原结是不同的。

(1)企业化经营与企业结

; 3-1 @ ~ () * { • 构关系 ;

战略	单一经营	关化	非关化
大组织的原	部资	部资	收
结	只组织	业部	公司

(2)企业化经营与企业组织。化经营组织的关关系不同，下：

; 3-2 @ ~ () * { 组织关系 ;

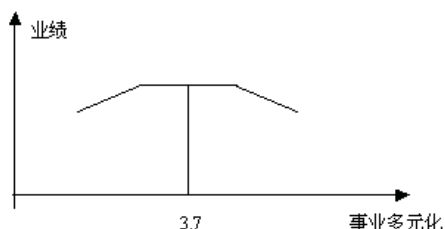
战略	单一经营	关化	非关化
化	高	一般	一般
部门			
部门	定	定、评价业绩	业务支

(3)企业化经营企业控。化经营控的关系是不同的，下：

; 3-3 @ ~ () * { 控制 ;

战略	单一经营	关 化	非关 化
控 指	本	利润	投资
控	业务	战略	(务

(4) 化经营 度



+ 3-1 @ ~ () * # 度 2 3 +

化经营是不是好？大的时候是不是好呢？或者是不是应该有个度？如果我们一个来化度业绩的关系，那么我们看到，随着化度的提高，它的业绩上的3势，可是到了一定度了，它的业绩又随着化度的提高而下。是说，它定在一个度的念，个度是什么念呢？是3.7，是说，三个领或四个领的时候，化可是最理的。个系数是美国一家大学的8们经10年的努，通对美国的企业并或化经营企业30年的资*进行统计分析后发的。是说三个领、小四个领的时候，个企业功的率是最大的。只是一个经验数据。

在化经营的候涉及哪领，我们应该要Xw做出一个确的选择。

10. 新 前沿/后续模型 混合型模型

新的组织应该是什么的形？一个是后组织，一个是前组织。个怎么来的？大家都知道，在国，很企业总结出好的经验，比说两句话，一个是模，一个是本定。那么模本际上是把的供求关系，或者关系2入到企业部来。很跨国公司跨国经营的候，同一个问题，即怎么把、t u的国际2入到企业部来加解。们认在总部部门的影响下，下的部门应该分两大块，即后组织前组织。前组织反的求关系，后组织反企业的供给关系。企业部前组织后组织的，好说明的供求关系在企业部的调。

11. 附加价值型

1 一体化标

— 关 化标

关的化的个标，是最好的？是公司。公司是生产产品的。产品的特点是变化非常，它推出独到的标经理负责，即的每一个品都一个经理负责。它把企业部的变化及反、递到企业部，并z做出一个反应措施。的理化是非常功的，其在组织高加价值企业的候，发挥了非常大的。

— 产品关 化的标

产品关化是根据惠普公司的特点总结出来的。公司四大主d产品：一是通理销售的行业标脑二是不同业务向不同途的子w器三是利1伴标生产的品，导体四是脑系统产品。四大产品互相间关，是产品关。在不断发惠普公司的候，产品关主线来谋求发。惠普公司本•发，跟惠普的产品关的化战略密相关。

— 产品理 关性的 化标

产品理关性的化的，日本器NEC生产一体化，发家器办公器。其产品关关是比功的。在世界来说，NEC

是比 名的中小企业。

— 造加服务的 化标

造加服务的 化的 型是美国的 AT&T 公司，即美国国际 话公司。它的特点是 造 提供 导体的 部件，通 + 设备， 脑， 话服务。 造加服务形 了 AT&T 公司的一个 要战略特点。

— 产品 性的 化标

产品 性的 化，美国通 GE 是比 型的。它的主要产品是原)

* 、家 器 ，还 一 产品、家 \] 产品 。 它的产品本 • 是 化的，GE 型的 化来寻求发 ， 在 GE 是世界 名的跨国公司。

— 型的非关 化企业的标

型的非关 化企业是收 跟 己没 关系的企业来寻求发 。在资本经营的 候，我们经常看到很 企业收 一家企业，包 后再出售， 在国际经营 中 是常 的。

(2) 总部部门的 加价值

国际化经营 中，母公司及其 部门 着非常大的 ，它是整个公司 加价值 生产的 。具体体 在 么几个 ：

— 资本 。跨国经营的 候，资本 要 一个增值或者 值，那么 个 候总部应该 出办法来解 问题。

— 经营 。 下 分支 出了问题了，那么总部应该 得 的 员主 项。

— 本 ， 心 应该！握在总部里头。

— 经营 ，与你的相关企业 好的企业 ，那么你的 增长 。

— # \$ 的关系

— 标

— 功

— 拥 门知识

高 加价值生产企业，特别是国际化经营 中，对总部的要求 来 高。 是说，对总部的 员本 • 总部 的 本 • 要求 来 高， 才 促进国际化经营 中创造 的 加价值。

(3) 新的 理部门的

— 战略性支 门知识服务。新的 部门，对国际化经营的分公司、子公司或分支来说，应该及 到战略性支 的 。 是说战略性出了问题了，你 不 去做战略 ， ，或者说你的 门知识服务，比 说新的 念提出来了，或者新的组织形 生了， 是大家感到不清楚，那么你不 给 们解 ，提供一个具体运 的 法 。

— 战略性业务 战略 案的研究 定

— L 中求变。组织本 • 要不断 变化， 是变 的 候，应该 L 定 ，不 老变、老动 ， 则企业创造 加价值 定受影响。

12. 现代 控制

(1) 战略经营的视觉

T U) * 4 < 大控制杠杆 I

(1) 经营理念控 系统

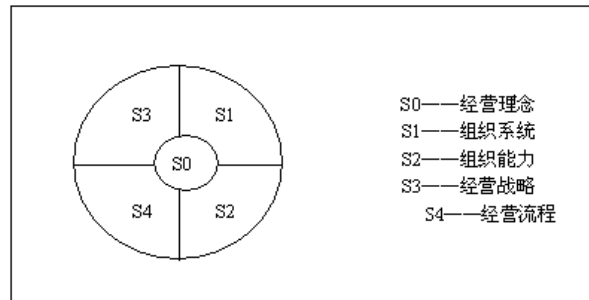
(2) 理 界控 系统

(3) 断型的控 系统

(4) 向型控 系统

战略经营控 是解 企业控 问题的前提，而战略经营控 首先是战略经营的视

觉。是说，你在战略经营的时候应该把握哪。跨国经营的变化比，要的很，最心的是战略经营的理念，后应该它的组织系统、组织、经营战略、经营流。应该说，是我们企业控特别是跨国经营控的要点。



+ 3-2 T U) * 4 视觉

(2)四大控

—经营理念系统

什么是经营理念系统？经营理念系统是体现企业的经营哲学的一个系统，它是企业的，是企业经营的向。没经营理念的指引，企业的控是很c的。

—理界系统

什么是理界系统？理界系统是强调企业在的目的。它企业的行。你确定了经营理念，明确了经营向后，你的行则是什，你的行是什，应该通理界系统来的。

—断型的控系统

什么是断型控系统？断型控系统主要是强调企业本•%。是说企业及发己的，点，及加m。

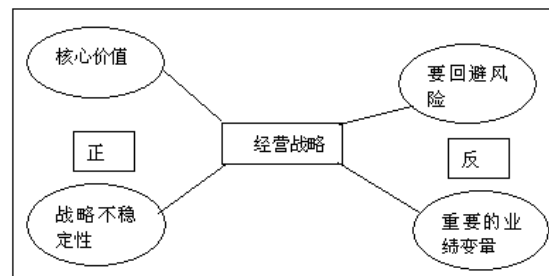
—向型控系统

什么是向型的控系统呢？向型控系统是了适应不断变化的。在一个不断变化的中你效！握种本，器本，际本。

(3)控的发

控是怎发来的，统型控到型控的区别来看，在强调上而下的控、标化的控、计划的控、检查进度的控防不测的对策的控。对很企业来说很要的，很确。是国际化经营的时候，在不断变化，会对企业不断提出新的要求，会相应的变化，那么上而下的控，要到顾客的主导问题。去是计划，在则是可创新的问题去通检查进度来控，在是把判断确的标放在是适应顾客的求问题上。新的问题是非常发意义的，我们的企业在向国际进行国际化经营的时候，都应该认真。

(4)经营控系统



+ 3-3) * 控制系统

中可看出控系统的核心是经营战略。经营战略又通四个支来支。第一个支是心价值，它主要通过经营理念系统来控。心价值对企业的是？励探索会。

虽了心的价值理念，是着战略的不确定性或者的不确定性，个要通过向型控系统来解战略的不确定性问题。向型控系统奖励学U创新。

战略的不确定性对企业经营战略威胁最大，此要避或者防止，主要通过

经营 理系统来 。经营 理系统的 是界定探索 会的 界， 是我们一 ？励创新， 同 要 创新的 本。创新要 确的 向，不 做无 的无休止的 t 创新， 不仅不 给企业 来效益，反而会造 失。

企业是 避了 ，是 功 推行了它的战略，要通 要的业绩变量来 量。要的业绩变量主要通 断型的控 系统来 ， 断型的控 系统的 是奖惩及维 秩序。

我们说 着经营战略的 施， 心价值、战略不确定性、 避 、 要的业绩变量都是非常 要的问题， 问题都 一个相应的系统来把关或加 控 。

中 ， 负， 经营战略的推动是 负两 的，是辩证的、 谐的。比 心价值、战略的不确定性是 向的推动， ？励探索 会，那么负 上的 是什么？是界定探索 会 界，解 战略的不确定性，奖惩及维 秩序。 负 的结 好体了控 的辩证的关系， 企业的控 要注意行 的 调。

13. 协

(1) 调 会 注意

很 老总都 一个深刻的感受，那 是 的 限的注意 无限的 会相 。在公 司的 会是无限的， 是公司或者老 G 的注意 是 限的，那么怎么 调 限的注意 无限的 会呢？首先应该注意把握 会空间问题。

(2)把握 会空间

根据国际化经营的经验来看，公司 的 会空间主要体 在 下四个 ：

A B 面临 4 机会空间 I

(1)公司 在的创新

(2)已 资产 顾客的

(3)组织功

(4)关 对手的 动向，顾客的预期 反应。

_公司 在的创新 。我们知道，判断一个 或者判断一个公司，最 c 的 是它的 在的价值问题。 看 ，看公司，要看它的 ， 是我们把握 会空间的第一个 要 。比 说雅虎， 年 步的 候只是 100 万美 ， 在则是一个非常大的企业了。我们在 湾看到 1996 年的 阳刚 步的 候还是微不足道的企业， 在 已经发 到每年销售 大 3 个亿 民 。 的公司靠的是什么？很 要一点是它 在的创新 。

_已 资产 顾客的 。已 资产 顾客的 是 a 定你的 的 要 ， 不 要小看已 资产 顾客，只 我们才 把握将来 大的发 空间。

_组织功

_关 对手的 动向，顾客的预期 反应 。在动态的变化 中，看你 不 把握 Y 对手的顾客 的动向。

(3) 中 限的注意

中 限的注意 ，最关 的是 理。 理的 法要得 ， 理的 要强。

(4)企业 部的 调。企业 部的 调是 了一个共同的目标 使命。

14. 伦 境 控制系统

虽 了 心的价值理念， 是 着战略的不确定性或 的不确定性， 要 求解 战略的不确定性问题。战略的不确定性通 向型控 系统来 。 向型控 系统 ？励学 U 创新。对企业经营战略威胁最大的是战略的不确定性， 要防止 ，而防止 则要通 经营 理系统来 。

(1) 念系统

念系统是目的 使命的统一体。 念系统？励探索 会，开拓并指明 确 向。同 要注意：

_ 念系统是通 的象征性的运 创造出来的。象征性产生 念， 念？舞 的发 。 我们看到很 企业注意 我形象、品牌、包 ， 跟它的 念 关系，看到标识， 们 振奋 来， 加 定对公司的忠诚，希望公司发 。

— 观念系统是 期组织 新的一种， 念系统是最 活 的，它不断 新观念。
 — 组织的的变化大，要求理解组织目的。 念系统说到底 是 建 来的。 公
 司里 员的变化比 大，流动性比 强，那么怎么办呢？那么你的 念系统应该是 理解组
 织 目的，是通 员来支 来。 念系统强调它的独 性， 强调它是公司的象征，对
 企业员工来说 ？励的 。

(2) 业 理 界系统

业 理 界系统相 汽 的刹 。它是一个引导企业健康发 ，或者 法经营
 的不可 的系统。它包括 下几个 ：

- 企业的行 & 应该体 社会的法 %。
- 企业的 念系统。
- 产业 业 & 定的广义的行 & 。
- 企业应该避开利 关系的对 。
- 不应该进行不 或不公 交易。
- 不应该利 家的 业秘密 经营。
- 杜绝 的幕后交易。
- 不向 # \$ 官员行贿。

做 调查， 是企业的 业 理 界系统完善 度究竟 何？结果发 ，总资产达
 到 1 亿美 上的国际化经营大企业，77% 的行 & ：总资产 5000 万美 到 1 亿美
 间的中小企业，48% 的行 & 。可 ， 的行 & 企业的企业大部分是
 大企业，那么中小企业的行 & 倒 了问题了。 ， 是中小企业， 应该加强 己
 的行 & 。

为什么 9 的 企业：有 + , 正 的 为 ； , < = 企业的 为 ； > ? 了问题？

(3) 行 词语

行 词语在控 系统里 着非常大的 。 是行 词语哪个 要，应该说行
 的 大 词语的 。 我们建 企业 念的 候，要修饰词语， 是 要强调我们怎
 么 束大家的行 。

(4) 控 部门

控 部门主要是会计部门、质量 理部门、企业 家 。它的 主要是两个
 ：

- 维 念 理 界系统
- 监督系统的运 。通 证据、动向来监督企业的行 &

(5) 战略性业绩 度看 念 业 理系统应注意的问题

— 收益的问题。收益的可 性， 是我们讲的经济效益 。美国企业认 ， 一个
 跨国公司 国企业的战略 业单 ， 它的收益的可 性应该达到每年 5000 万美 上，
 业部应该达到每年 2000 万美 上，产品单 应该是每年 500 万美 上， 是一个
 界。 收益的要求来看是很高的。

- 长的可 性。y 15% 的年增长率。期望 达到 20% 上。

— 上的期望定 。要求 细分的 第一或第二 。 细分的 上
 达到第一 第二个的 要求很高，很 的企业家 认 ，在细分的目标 上， 果
 不 数一数二，那很可 是不三不四。 ， 的定 应该是明确的。产品 要求
 脑相关的标 化的总部， 及相关部门的办公 化，并具 强 的经营 理 。
 (务 应该 期望。 念 业 理 界要达到相应 界，完 它的 本 。
 个要求是非常高的。

— 企业行 & 的体 。很 的 功的公司 取了 的法。 红绿两色来 企业
 行 & ，一个叫绿色领 ，一个叫红色领 。绿色？励 探索 会的领 ，红色领 只
 进行 ，不 探索。 念 业 理 界，强调控 的 候，是通 绿色领 红色

来进行判断的。在落 它的行 & 的 候,要注意 个 它的象征及 & 则应该是连 性的,不应该 漏洞。

15. 诊断型控制系统

(1) 断型控 系统的特征:

断性控 系统的特征主要 三个:

- _具 测定 产出的
- _对 果 量目标
- _修 目标 @ 差, 确判断 断型目标系统。

(2)对 初做出的战略具 定性意义的业绩变量

里的业绩变量应该包括(务 、顾客 、公司 部 。

- _ (务 。(务 业绩变量主要看 流量、销售 的提高、利润 。
- _顾客 。顾客 的业绩变量主要是看新产品在销售 中 占的比 、 确的交 怎 。 要的顾客在销售 中 占的比 , 其排名是 变化 。
- _公司 部 。公司 部的业绩变量是循 期、单 本、产值、新产品生产 , 还包括学 U 创新、新产品的开发 间、产品 熟期、生命 期、适应 的变化 。

17

8 15

15

3

2

1

4

国际化经营的组织 (下)
国际化经营 的战略 @ A

()

15. 诊断型控制系统

3 经营者注意 的维

经营者注意 的维 主要 三个 :

- _目标的设定 交涉。我们 强调企业是 着它的任务转的,而任务是通 目标体 出来的。经营者维 注意 首先要紧盯目标,紧盯任务
- _最新 的研究。结 工 , 特别国际化经营 中的 工 ,让一 部门来完 。经营者主要是看 哪 最新 , 同 还应该 的一 及 发 件的应变 。
- _大 项的追踪调查。 大的 项不仅要 理好,而 z 要跟踪,防止它影响 企业国际化经营。

16. 双向型控制系统

- 1 向型的控 系统是适应严峻 的要 严峻的 主要是战略的不确定性,那么战略 的不确定性怎么解 ? 根据国际 化经营的 , 四个 的措施。
- _反 t 提出问题

要 公司的远景， J反 t 问会=到什么 的 击。 是说，反 t 问是一个向型控 ， 是应：战略不确定性的 要前提，跨国经营的企业家 企业要 危 感，不我 q 好的感觉， 则是非常危 的。

_明确焦点对象

在克服战略不确定性的 候，要明确焦点的对象。 是创新战略形 的 点，即创新性战略是 把握焦点 步的。

_最高经营者的认识。最高的经营者应该 充分的精 前 问题。

_不断探索目的。 是说 确 提出问题，不仅 己要 ，而 z 要其 员工 部门。

你在解 B 战略 C D 问题 ， E 上四个方面 F G 了哪些 H I ？

	你的措施
反 t 提出问题	
明确焦点对象	
最高经营者的认识	
不断探索目的	

(2) 向型的控 系统的特征

_ 视经营者 提出的反 性 题

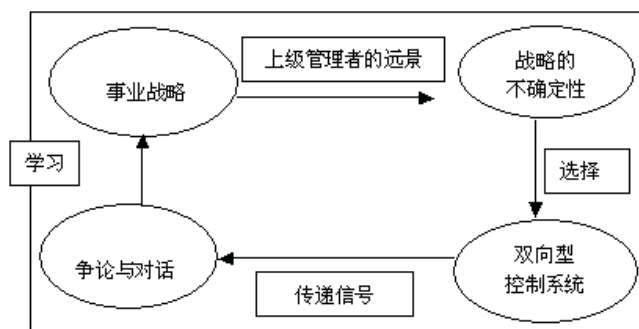
_ 向型的控 系统要求全 理 物。 是说，即使你工 再忙，或者=到的再 t u，你 定的标 或目标 不 动摇

_ 系统收 到的资*，通 上司、部下、同 间开会 通， 定的对象

_ 向型控 系统要强化底 的资*。 向型的控 系统应该 创新特点， 它跟创新的流 密 相关。那么创新、创新系统、创新流 问题应该 行动开始的， 后 战 ， 后通 学U使 形 战略。显 ， 是一个 向型的流 。

(3)运 向型的控 系统

双向型控制系统



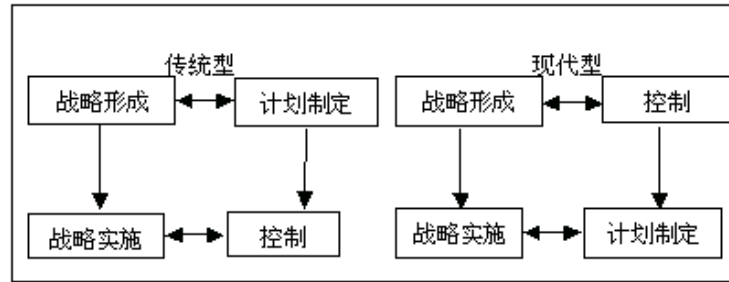
+ 4-1 双向型控制系统

_ 业战略。 业战略的不确定性主要来 上 H 理者的远景

_ 战略的不确定性到 向型控 系统 要一个选择

_ 向型的控 系统到 论 对话应该是及 、 确、 确 号， 论 对话到 业战略应该通 学U

_ 维条件分 两部分：一个是 统型的，一个是 型的 下 。



+ 4-2 传统型思维条件与现代型思维条件

结合你了解的LM，——NOPQR系S在对TU的VW 方面有哪些X？

17. 退

国际化经营不可一帆风顺，——，我们——的——候，还应该充分——到它的问题。

(1) 出的条件

- 怎——使——出造的——失——到最——点
- 怎——应：——的——种压
- 怎——利——条件来谋求经营的——理化。

(2) 出的理化问题

- 要善——调
- 要克服
- 要——员，即——得——员——理——关——出的——项
- 要说服
- 要组织——策
- 理——要——、——说服
- 组织学U，即总结撤出或——出的经验——训。

结合实际，Y—Y为什么在考Z国际化经营的——，要——考Z国际化经营的[\ ？

国际化经营的——的——，] ^要对国际经——`\*，要——有a的b c d D，对 R D合理的经营e f关系——。g h，——C D基本的战略i j。k l是对国际经——`*，或——有a的b c d D，m是C D基本的战略i j，：要——基本的战略理l为n。——为基本的战略理l 3 4 要，战略对了，o么—p：——q r战略s了，——7—p：t u着\ s。

——，国际化经营的v w x。在国际化经营——程/ 对——的研究的要y 3 4 z。所——D要对——的——{ | 的研究。<在国际化经营/ 企业选择Q R }

——，主要——企业的LM 考Z。

跨国经营的——变化——x快，在战略经营的——要考Z的——也很多，究竟——考Z哪些——呢？最核心的——是战略经营理念，然后——考Z战略经营的Q R系S、企业的组织7 8、战略经营的流程。——是——考Z现代企业Q R特别是跨国经营Q R 的要点。

1. 联盟 成功 验

战略 是企业 要 的 要问题，特别是我国很 企业在国际化经营 中，还差一 ，那么怎么跟 的跨国公司 并行 战略 的问题 非常 。湾在 战略 的一 做法很值得 a，下 给大家介绍 湾通 战略发 第一 笔 本 脑的 功经验， 便大家理解。

1 背景

背景来看，湾研究第一 笔 本 脑 步 1989 年。那 ，湾工业研究院 通首先提出了便携 脑 笔 本 脑 形的 开发 题，而 z 完 了它的雏形的 品。是 们深深感到， 品虽 出来了，产业化却是个 c 题。 ， 们很着急，认 果没产业界的 支 ，那么 们 生产出来的产品 不 产业化， 不 增强它的国际的， 迫 寻求 1 件。

另一 ，笔 本 脑或者 C 业界，一开始 是非常关注 脑的 种发 3 势，很 ，家 看到了开发笔 本 脑的迫 性。是，家 已开发 很大， 受到限 。 ，湾 工器) 工业同业公会看到了 个 3 势， 是组织 属，家共同开发 个产品。通 共同开发可 ，推动产业标 化分工，而 z 产业化。

是在湾 工器) 工业同业工会的 下，1990 年 6 月 42 家，家 p 与了 一个 。 资了 5000 万，每家负 S 120 万新 ，对 每个，家来说负 S 不是 。应该说 湾工业研究院 通 湾 工器) 同业工会 了非常大的 。

2 通 策略 开发笔 本 脑 = 到的问题

通过策 U 联盟开 E 笔记 S 电脑遇到 4 ` a :

- (1) 的 间非常紧迫
- (2) 单 ， 调 来不 易
- (3) 确定 理的组织形

的 间非常紧迫。1989 年推出了产品，1990 年 6 月开始形 包括 42 家企业的战略 ，1990 年 10 月 J 要到美国 p 加 览， 则 个 业 会 没 了。 是说，开发只 四个月的 间。

单 ， 调 来不 易。42 家，家再加上开发组织，单 非常 。 家都追求利益， 是 度 不同，把它统一 来非常不 易。

间紧迫，调不易， 要确定 理的组织形

¾明确目标。首先适应 求，确定开发笔 本 脑 及相关的生产 ，使大家的共识， 一点非常 要。

¾确定 理的工 进度。在只 4 个月的 开发 间的 下， 理的工 进度 显得 要。

¾确定 理的组织形 。据行业 会透露， 取的是 中分工 理措施， 开发员 60 研究 员组 了开发小组，其中每个，家 两三个高手，同 又 资了 5000 万新 的经 。 (相对 中，一 c 关 相对 易攻破，而 了大量的 间 I。

(3) 通 策略 开发笔 本 脑的效果

1991 年的销售达到 7 亿美 ，并 z d 出了品牌。 间紧迫，只 四个月的 间，是 们确 1990 年 6 月开始，同年 11 月 p ， 年 生产了 2000 笔 本 脑。1991 年的销售达到 7 亿美 ，而 z d 出了品牌。应该说 个进 是相 功的。

发挥了战略 的极大优 性。 个战略 优势互补，而 z 体攻关。

(4) 功的两大原

成功 4 两大原因：

- (1) 推动者优势互补， 色分工明确
- (2) 与 动

推动者优势互补， 色分工明确。 件 的两个推动者，一个是工业研究院的 通

，一个是行业 会。工业研究院 通 是# \$预 支 的，拥 q好的 才 设备， 是它的产业化 差一 行业 会则善 组织 产业化， 是它的开发 差一 。 是两个推动者优势互补， 色分工明确对战略 的形 推动 了非常大的 。

— 与 动 。目前 湾战略 的 变化很 。比 说！上 脑 一共 15家，激光 真 开发 10家，还 I C卡开发 好几家。 在看来， 湾的高 产业发 很 是通 战略 施的， 非常 要的 发意义。

(5) 湾经验的

台湾) 验4启2:

(1) 的形

(2)战略 要靠相互 任来维 发

— 的形 。 的形 是战略 形 的 。我们说 在是 ， 大家都在 的发 。在企业经营上大家比 关注企业 的形 。

企业 五个要点:

¾ 公司间的关系 形 。 本•是 一群彼此依 的公司间的关系形 的。 像 湾的第一 笔 本 脑一 ，一个是研究开发部门，一个是产业化部门。

¾公司间的关系 互动 。 业分工、企业 调则通 上的互动行 来 。 分工是比 清楚的， 调 非常 功。

¾ 互动包括交 资 适应 体攻关 。

¾交 适应使 久发 。交 的功 在 取得企业 部资 ，适应则是解 中的不一致，它们共同使 关系 久。此 ，适应 企业间的关系仍 变的空间。交 讲的是取得 部资 ，销售企业产品 服务，促进知识 。 在互相依 的企业关系 间，互相交 的是 部资 、销售产品 服务 及知识 。适应是解 中的不一致，只 才 使企业 发 的空间。

¾ 中要保 互补 的关系。 要 ，又要 ，才 保证 个 健康 发 ， 一点非常关 。

— 战略 要靠相互 任来维 发

湾的第一 笔 本 脑是通 战略 施的，非常 功， 是恰恰第二 笔 本 脑的开发是失败的。 什么？是 相互 间的 任出 了问题 个，家都希望 大 •的 或者 占 率，提供拖 详细资*，甚y不负责任。 个， 对第二 笔 本 脑开发的 视 度不一，完 进度 不一 。 是说，互相 间还 一手。在 的 下， 个战略 是岌岌可危的。 实践证明在，乏 任的 下，第二 笔 本 脑的开发是失败的， 对跨国经营的企业来说 是一 镜子。

在了解台湾 一代笔记本电脑 发?功与 二代笔记本电脑 发失败的LM后，你有什么感Y?

2.

(1)国际化经营的 本战略

战略 企业的国际战略是 在一 的。国际战略包括全球 战略、跨国战略。 大体上说它们是大同小异的， 略 差别。简 它们的 优点 看到一 不同。

国际战略 是一个国家 中心来 开国际化经营 一国经 的 候， 涉及 个国家，涉及四个国家 上 可 理解 国战略 经营的 要，把总部转到别的 国家，或者进行跨国经营， 是跨国战略 全球战略则无 谓国与国 间的区别，它在全球 里 经营。

全球战略，它的优点是可 经验 线经济 区 经济， 是不 反 区 差别， 是全球战略的 点。

国际战略，可把 的 心 转移到 国， 点 不 反 区 差别， 无法



区经济经验线经济。

国战略，它的优点是根据自己的条件定产品，调整营销战略，缺点是无法经验线经济，无法把心转移到国。

跨国战略可区经济，可线经验经济，可把心转移到国，可获得全球学U的好处。跨国战略的优点最，其缺点是组织上的问题而不易行。

最高的界可是跨国战略，是要看我们的具体践。

(2)战略

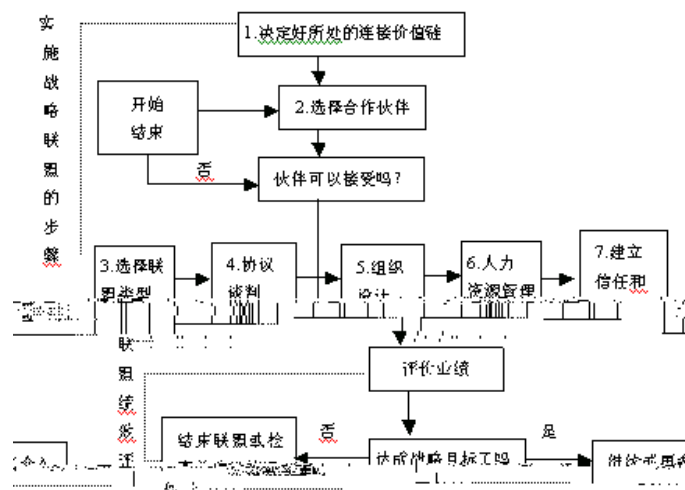
战略是指在在际得到两者间订的。战略际上是来维的。

T U联盟 4 优势:

- (1)可比便进入国际。
- (2)可分摊新产品、新工艺开发中的定本相关的。
- (3)可企业资产的互补。
- (4)可企业定利己的行业标。

战略确利可，说战略是一个新的国际务的形。那么战略的，点是什么呢？可使一受，另一收益，功率不高。战略在施的候，或者是几的总是差距的，那么强的可得到的好一点，一般的功率不高。那么战略的功是什么呢？应该说1伴、结理最关。个部分在后详细进行谈论。

3.实施 联盟 步骤

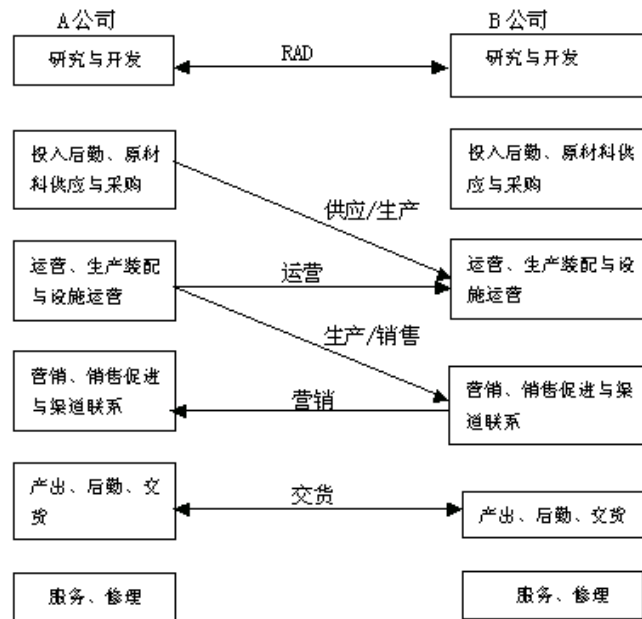


+ 4-3 实施T U联盟 4 步骤，T U联盟 4 绩效评估

(1) 施战略 的步骤

—确定价值论

你哪个开始施战略，是价值论的确定。何确定价值论呢？首先是何连接价值链的问题。比在两个造业企业A公司B公司，它们的价值链非常相研究开发、投入后勤、原)*供应、运营生产设施运营、营销销售、促进6道系、产出后勤交货、服务修理……假定两个公司的价值链本相同了，那么个候，怎么连接两个公司的价值链，后形战略呢？形是种的。比说研究开发段可形战略，还投入后勤原)*供应部分，及A公司B公司的运营生产的设施应可行战略。战略的价值连接应该说是互补的，是在0意的下形的。



+ 4-4 价值链4连接

_ 选择 1 件

选择合适伙伴4条件I

- (1) 的 求战略是互补的
- (2) 互补的
- (3) 求具 相 理 的公司
- (4) 来适 度的相互依 的 1 件
- (5) 避 > “ ! ” 的 1 件
- (6) 选择 1 件的 候要 " # 象 \$ t 体

¾ 的 求战略是互补的。果两家公司没 互补的关系，那么它 没 一个求，那 谈不上战略 的形 了，比 湾在开发第一 笔 本 脑的 候，它的 求是什么呢？产业化。研究开发部门把产品开发出来了，那么 要产业化。而产业 会呢，它没 开发出 品。种互补 好形 了 湾第一 笔 本 脑的战略 。 求战略互补是非常 要的前提条件。

¾ 互补的 。互补的 求 了， 要体 在互补的 上。是我 要的 你到底不 提供，不 满足我的 求，一点很 要。你产业化了， 生产出来的 不% 我的 标 不行。

¾ 求具 相 理 的公司。 涉及战略 里的企业文化，其中价值观念 着非常 要的 。

¾ 来适 度的相互依 的 1 件。相互依 度 高，战略 的& 聚 强。

¾ 避 > “ ! ” 的 1 件。战略形 后单 ' (同，或者单 终止 是 ! 1 件。避开 的 1 件的关 在 互补 。

¾ 选择 1 件的 候要 " # 象 \$ t 体。是说，战略 里一念企业非常大，性刚 的形 的形 k> ~

¾非 的国际 。它的p与 来看,通常p与 间都是 限的,任何一 可轻易解 , 它本 •不是法% 体, 不要一个 法% 同。

¾ 的国际 。它的p与 来看,要求 深入 p与,要求交 公司的知识 资 解 度来看,在 同到期 前, 公司 法%责任,做出了 O的R*, c解 。此 ,虽 要 同, 它不具 法%效 。

¾国际 资企业。国际 资企业是独 的公司,它是国际 战略 的最高形 。

— 的谈判

战略 中的 要注意哪 问题?

①对 而", 我们 要注意 么几个问题:

¾ 要界定好生产什么产品 提供什么服务

¾新 的Y 要 定清楚

¾ 的遵 , 遵循哪一部法%

¾每一个 的 本责任是什么

¾ 理 员的贡献是什么

¾其 员工的贡献是什么

¾ 何区分特 经营使 利润

¾ 何控 公司

¾ 何组织公司

¾ 拥 新公司开发的新产品或

¾战略 的产品+给 , +给什么

¾是 要 前的

¾ 何解 。

②对选择 来说, 要注意 下几点:

¾新的 资企业的名称是什么?

¾ 的 益贡献是什么?

¾ 资企业 会的 何。

在 里强调一下 资企业的名称。 什么强调 资企业的名称?应该说它是涉及p与 资企业的无形资产问题, 应该加 视。

— 战略 的组织设计

战略 的组织设计要 怎么 利 策控 , 怎么 利 理 。 的都 p与 理 利 战略 的整体的运行及战略 的效益。

— 战略 中的 资 理

¾ 资 的&划。 资 的&划 取长期动态的 , 达到 战略意 。

¾ 备 员。 提供高 质 才, 不要依 1公司来 员。

¾ 训 发 。在战略 中, J要 员工的 训, 其是跨文化 训。此 , 经济 的 发 , J通 训不断提高员工的 质, 促进员工的发 。

¾ 奖励。对员工的 包括 绩 、态度 。 的目的是 奖的 定、加 , - 提供依据。

— 建 维 任及R*

¾认真寻求战略1伴。首先要把对象 清楚, 果你不 任一个 , 还怎么跟 建 任 R*呢?

¾! 握 己的战略目标 1伴的战略目标。 是说, 我们的战略目标 1伴的战略目标是什么? 两者的战略目标要接 互补, 才 / 的 。

¾寻求 0的结1。通 战略 , 应该让每个p与 都得到好 , 不应该是一 受 , 一 受益, 则 个战略 是c 维 的。

¾L步发 。在战略 的 施 中, 要 动 、L步发 。

¾投资 跨文化 训。 是说怎 使不同文化 来, 让大家 共同语 " 共同认识。

结合 实际, 你 \$实I战略@A?

4. 如何评估 联盟 绩效

国际化经营企业的 功经验来看， 五个 的评 } 标 。

(1) 理

- _ 形 q 好的 关系
- _ 很高的员工 /
- _ 满足社会责任的目标
- _ 资 的开发
- _ # \$ d 交道。

(2) 的评 } 标

- _ 是 利 大
- _ 是 影响着 对手。

(3) 营销总销售 的

(4) 组织学 U

- _ 连接新
- _ 学 U 新的
- _ 开发新的 理
- _ 开发创新
- _ 来其 的 在 会
- _ 顾客的满意 度
- _ 促进其 产品的销售。

(5) (务

- _ 投资 率
- _ 资产 率。

你所 的评估战略 @ A 绩 a 的 ，评估一下你所熟悉的企业的战略 @ A 绩 a 。

1	理	
2		
3	营销	
4	组织学 U	
5	(务	

5. 不同形式 联盟 目标

(1) 研究 主导的战略

- _ 产品 & 检验标 的建
- _ 关 的开发。

(2) 营销 目的的战略

- _ 2 建 共同品牌
- _ 建 海 营销 。

(3) 本优势 中心的战略

- _ 经济 & 模的
- _ 生产 营销。

(4) 资 优势 中心的战略

- _ 共同投资 共同 资 目标

— 生产资本 目标。
比 理的战略 的数目应该是 ？经验 明，p 与战略 的企业数， 3 y
10 家比 适。同 ，互相 间&模相 比 适，上下 3 的 4 直组 形 比 适。

企业在 战略经营的 ， 选择什么类 P 的战略 @ A？为什么？

6. 联盟 重

国际化经营 中，战略 的的 点战略 在 个 ：

- _ 营销与产品的创新
- _ 设计 造的创新
- _ 批量生产
- _ 生产线完善
- _ 相互 间的业务支
- _ 本效率

战略 形 后，它的 理 点放在哪里？理 点应该是认知 行 的 与
调， 是说，对 、向 。战略 是一种国际 务活动的新的形 ， 在
国际化经营 中，应该了解战略 ， 应该》得怎么 施 推进战略 。

% & ' () ! " # \$ % & ' ()
*

5 ()

国际化经营与法 R 度的关系
港商与内地企业合 的 示
异文化经营
v w 管理

!

1. 注意 律制度 区域 和 样

1 法 % 的

在国际化经营 中，无论是战略 ， 或者是选择其 国家进行经营，都要遵 5 法，
法经营。 应该了解 国或者国际 中的一 法 %。

- _ 维 国际化经营的秩序
- _ 引导国际化经营的 向

(2) 国际化经营 中法 % 的特点

国际化经营 中法 % 的特点是 国界，又没 国界， 是说 要遵 国际 ，同
6 国的法 %。

2. 需 地 律

& ' () * q r 需要研究 4 q 地 } 律 I

- (1) 经济组织 度的相关法%，主要是 公司法
- (2) 提供经营手段的法%，主要是 证 7 法
- (3) 促进策划 施的法%，主要是 同法
- (4) 解 经济 m n 的相关法%，主要是 民 8 法。

1 经济组织 度的相关法%，主要是 公司法。国公司法的 本原则都大致相同，是每个国家的公司法都已特定的 9 义 & 定，在 经营、组织 经营 度，应该认真研究 国的公司法。

(2) 提供经营手段的法%，主要是 证 7 法。到国 经营不 离开资本。证 7 法涉及的不仅是证 7 问题，还涉及其 的一 经营问题。

(3) 促进策划 施的法%，主要是 同法。很 贸易 m n 是 同法 来的，策划 施的 候，应该很好 研究 国的 同法。

(4) 解 经济 m n 的相关法%，主要是 民 8 法。我们到一个国家经营 应该好好研究 国民 8 都 哪 序 & 定。》得了 法% & 定 后，我们才 主动 法经营。

结合你的 实际，谈谈四 类 P 的法 对你的企业在国际化经营 / 的。

型	
公司法	
证 7 法	
同法	
民 8 法	

3. 合同

在国际化经营 要研究的四 法% 问题中，最 要的是 同法。那么国际 同哪 特点呢？主要 三个特点：

& ' 合同 4 G H I

- (1) t u 性
- (2) 同书语 " 问题
- (3) 不同价值观的体

1 t u 性。不同国家都 在资 、 、 的交流，都 在国际经济壁垒。在不同国家 订经济 同要，每个国家都不一。

(2) 同书语 " 问题。国际 同的 订通常都是 语。是谈判 涉及很 国家不同语 " 的不同特色。比 日本语，它的语 " 特点是不 明确，日本 同的 候一般都不 己的语 " 同。果我们在谈判 中觉得对 在 个问题上 R *，那么 上同文本的 候，应该注意它的相关性。

在引 了极大关注的：笔 本 脑 件中，美国提 8，最后：公司进行了补；。是对中国的 者来说，：不 < ；，而是 补 = 的办法来解。中 > 视 的 者？：公司 @ A B 办 的主要 员，谈话的 是 日语的，d 出的字幕是中文的。总体上看，说的 中文 d 的意 差不，是还是 很 不完全一。果真；法%，会 = 到很 A B。我们跟日，或者其 谈判，涉及 问题的 候一定要加 注意。

(3) 不同价值观的体。一本 同书不仅涉及经贸关系，的 候还涉及 交 # 7 关系。最大的 同可 是我们加入 WTO 的中美谈判，里显 涉及不同的价值观，此谈判非常 C c。不 忘，你 的同虽 的是你的公司，国际舞 上，你的一个公司 可 整个中国的形象。

~ • 国际合 的特点，在签订国际合 的 ，你 么 q ?

国际 同的特点	你的应对措施
t u 性	
语 " 问题	
不同价值观的体	

4. 解决 济纠纷 手

行 同的 候，c > 会 = 到一 经济 m n， 个 候，应该 取什么 的策略？里介绍一下“斗 D E F 论”。斗 D E F 论的 策跟 前的 策不同 去的 策主要是己怎么做 加 学，而斗 D E F 论的 策要求你在 策的 候还要 对 的反应。

A

		进	退
B	进	-3, -3	2, 0
	退	0, 2	0, 0

+ 5-1 斗鸡博弈 2 3 +

中可 看出， 里 两个 色，一个是A，一个是B。 们谈判或者解 m n 的 候，无非 两种选择 要么进，要么 。 里可 看出， 果A进，B 进，那么要：出 3 的 价 果B进A 的话，那么B 得到两个好 ，A得不到好 果B A进，那么A得到两个好 ，B得不到好 果两个都 ，m n 不 在了。 ，对A B来说，都 进 的选择，最 i 的选择是要么A 的 候B进，要么B 的 候A进，两个选择对 都 好 。解 国际经济 m n 的 候，我们 取的策略应该是 进 ，不是一个劲 ， 不是一个劲 进， 是我们在解 国际经济 m n 的 候，首先应该的策略 。

5. 防止违约 措施

防止 G 的措施包括很 ，其中很 要的是谈判开始的 候，应对对 的 深刻 确的了解 行 同的 候，应该 相应的跟踪措施。 谈判开始到 同，直 y 行完 H 止，是一个动态的、系统的 ，不可 I 视任何一个 。

6. 民事诉讼

国际民 8 是经常发生的。对 国际民 8，该应对 要 J K 对。 国际经验来看，国际民 8 果 避 > 的， 应 L 量避 >。 可 我们 了国际民 8， 是 x 的精 、 间 I 却划不来。

港商与内地 合 启示

国际化经营 中，怎 跟 国的一 企业 来，或者组 战略 ， 避开一 法 % m n 呢？最好的学 U 法是跟我们 • 的跨国公司学 U。

里介绍一下 M 是怎么跟 企业 的。

1. 合 项目 选择

在对进入国 的理解， 是国际化的 候， 点要高， 9 量要 ，要资本密 型的， 并没 。 是并不一直都是 的模 。 M 曾经介绍一个生产利 N 的项目。生产利 N，其 9 量 资本密 度都不是很高，那么 什么 M 选择 一个 资项目呢？ 们说主要是 了通 个 资项目， 资精 0，使 都

理解，不是跨国经营还是国内的企业经营，都是一个新创业的。

2. 如何遵守和适应环境

我们参观了一个外资企业，一个外资企业是一个生产织品的制造企业。一进入，映入眼帘的是五大标语：S大，大道，创大业，大劲，赚大I。五个大标语给我们的印象很深，我们问你们是什么大，什么大道。家说你们不是小理论的，一个不影响我们做生意，我们注意S。你们社会主义大道，我们觉得很好。其么做，还是了第五个赚大I。企业到国内后，怎么适应的经营很值得深思。

3. 机制设计

最感01的是一个外资企业的企业组织设计。一个企业不负责营销，一个生产部，它三个。一个是生产，门负责个，的生产活动一个是（务，主（务的本运第三个是#务。#务长是一个年轻的U子，同V是企业的W支部书记。我们非常XY，外资企业里竟共产W的支部书记任#务长。此，W支书还是ZM的高H训中心的，是说M共产W了支部书记。是一个很特h的支部，那么个支部什么呢？我们到间看得非常清楚：间都是年轻的工，而z每个间都是一个[G，什么支部生产、民工生产都，给一种到了统的国内企业的感觉。某种意义上说，它的#7工比国内企业做得还要活，到个企业d工的，到了里都一种归属感。

我国的企业国际化经营的时候，是不是做到的？是我们取得功的要条件。了的条件，不在国内经营的时候=到一法%mn没]^忙，或者不确解mn。进入国际化经营到国际战略及法%问题，是一相R的，每个都要认真研究。

战略@A是企业考Z的主要问题，是企业国际化@系在一的。战略@A\$发展、有哪些特点、的发展趋X是\$的，些是在考Z国际化经营要注的。

战略@A是一1的国际商务的2，C实有图，但战略@A容易？功。原是什么呢？为战略@A有7使一方受益一方受损，或者受益均，Et影响战略@A的实I？功，所在选择合伙伴的D要谨慎。

在国际经营程/，很要的一个法问题是国际合方面的问题。国际合是合法经营，或者R约对方遵守法的主要方面。执合的，往往免地遇一些经_纠纷，此，斗鸡博弈1。

国际化经营国际战略@A及法问题，是一脉相承的。每个节：-要认真地研究。

+

1. 文 与

国际化经营中，比c比焦点的问题是文化上的差异及文化引的经营`a。异文化经营，或者叫交b文化经营或者跨文化经营，都是国际化经营中J研究解的大问题。

1 文化与经营的关系

企业是大家共同奋斗、共同创造的，那供企业全体员工享受的应该都属文化的b，今天的文化可是明天的经济，明天的文化可又变今天的经济。总，文化经济的关系是相紧密的。

(2) 异文化经营

异文化经营中，要分清的是文化差异与文化距离的概念。文化差异与文化距离系，又区别。

—文化差异。它是指不同国家、不同地区、不同民族所拥有的文化语言、习俗、行为的差别。差别无所谓先进落后，是客观上形成的，异文化经营中，对文化差异应该相互学习。文化并不是由文化差异而来的，而是互相间不同的文化差异引起的。

—文化距离。它是指文化心理上认同感的程度。是文化距离的概念，我们才学习先进民族优秀文化的根据。企业跨国经营中，文化距离应该不断缩小，就是说，认同感应该是不断增加。

(3) 异文化的经营特色

企业的经营理念的三要 企业的经营理念。	
企业的经营理念要	你的分析
企业的社会使命	
企业的发 向	
企业的行 &	

(5) 异文化经营理念在国际化经营中的体现

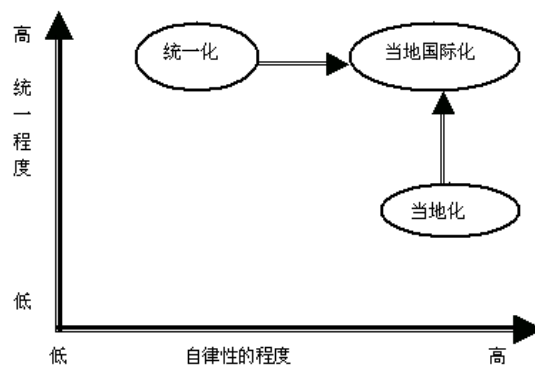
异文化经营理念在国际化经营中的体现 下五个 :

- _ 认真 k l ,把好的经营理念 k l 国家 接受的语 "。
- _ 使海 子公司的 员系统 接受经营理念。
- _ 建 系统的 度。
- _ 进行 才交流。
- _ 落 在行动上。

里特别强调一下 k l 问题。k l 是艺 的再创造或者艺 的再创新。中国把 国品牌 k l 中文是非常 功的,比 说可人可 m、 可 m 都很 功。可是把我们 己的好的文化 统 企业文化 k l 文 ,还是 一定的不足。了 国 对中国 E 大精深的文化 统理解相 n o 个 ,跟 k l 很大关系。比 , p k l 四海 q r s ,跟 p 的深 的文化差距相 大。 我们应该 视把 己优秀的文化 统 企业文化 k l 国 接受的 , 是经营理念浸透 中首要的、 的、 是最重要的一个部分。

(6) 国际企业 化与本土化调整

随着经营理念的浸透,我们 可 开 化或者本土化的 。国际企业 化或者本土化的调整,我们可 通 下 反 出来。



+ 5-3 q地 (与S土 (4 y整2 3 +

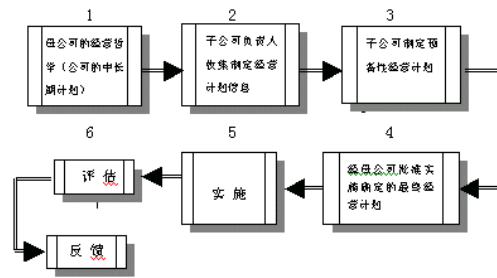
中我们看到,国际企业 化的 候,统一性 强,那么 主 %性 差一点 果是 %性 高,统一性 控 性则相对差一点。 理 5 态应该是 的国际化,或者本土国际化。

(7) 理 期 理的二分化

很 跨国公司在的企业 的都是中国 ,或者是 学归国 员, 是国际化的一个 要的S 措。国际企业 化、 %性是通 相应的调整,通 动态的 来 完 的。跟 一目标相关的是 理 期 理的二分化问题。

_ 理 期

理 期讲的是国际化经营理念 经营战略的贯彻, 要经 期性努 才 。它 包括 下七个 的 。



+ 5-4 9 : 周期 2 3 +

母公司的经营哲学的确定到反 t，是一个完整的 期。 ，在国际化经营 中，加强 理 际上是加强 理 期的 理。 七个 理 期应该是一 一 进行，不应该在分 u 象。

在国际化经营 / ， 七个管理周期 是一 扣一 的，结合你的 实际， 企业管理周期的管理现状。

理的二分化

理的二分化主要讲的是母公司 子公司 间 理、 通与控 的 。母公司与子公司的 通 连接主要包括五个 ， 五个 是母公司与海 的子公司 间 调 通的焦点。

- ¾ 预
- ¾ 营销计划
- ¾ 大型设备投资计划
- ¾
- ¾ 确定 v 总经理 选

- . / 0

国际化经营的 是比 大的，那么怎么理解国际化经营 中的 呢?国际化经营的主要包括三个 ， 一个是 ， 一个交易 ， 还 一个是 。

1. 金融风险 管

1 国际 功经验来看，防止 的 要措施是设 海 经营子公司。那么海的 子公司 三大功 ：

- _ 统一世界 的 (务活动。海 的 子公司 到 总公司的 ，反 来说，总公司 要的一点是统一世界 的 (务活动。
- _ 防止总公司资 理中资 不 ，保证 本投资、高效率运 。 子公司在资 资 到相 大的 。

_ 中 理 w 业务， ，发挥收 、 才的 。

2 了 子公司 后，企业到海 经营直接 的 要问题是资 的选择。

_ 的 部资

部资 的 入 策 际上涉及三个问题，一是 国的测 ，二是 国或 国的选择，三是 率的变化，只 通 对 三个问题的 ，才 最后确定是 入 部资 ，或者 哪个国家 入资 。

¾ 入资 本

果资本 本 ，那么 的 部资 利 率 高，效益 好。 的 部资 ，涉及 国 国的 ， 是说， 国 入还是 国 入。比 我们在 的

，可日，可克，还可，是国入还是国入的问题。要看哪国的利率，如果国的利率，那么国入比理，如果国的利率，那么国入比理。

利率 — 通货膨胀率

借入资金成本 (EBC) =

物价下降率

¾ 率问题

国的资入资本本去国的入资本本，果大期x的国国间的率去期初的国国间的率，期初的国国间的率，那么个候，我们才定国入比好。

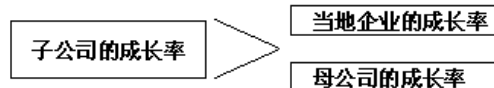
(X国的资金借入资本 — Y国的借入资本成本) >

基期末的X国和Y国间的汇率水平 — 基期初的X国和Y国间的汇率水平

— 的部资运

果我们在美国经营，在什么下才的部资的运？一个前提公，即子公司的长率大企业的长率，大母公司的长率，个候子公司才的部资怎么运。

公司部资运的前提公：



— 国的部资。

我们在美国国际化经营，同要在日本或y国国际化经营。我们在美国经营，y国资本上的利润问题，是国的部资。利部资的际入本应该Y国的际利率加上X国的货z值率。涉及利率、率关系货z值问题，国际化经营的度来看，三个是中的非常要的，即利率、率及货z值率或者通货{ | 率。

— 国的部资问题

对国的部资问题要四个：

¾ 入资本本({BC)

¾ 子公司的度

¾ 率的变动度

¾ 通货{ | 率

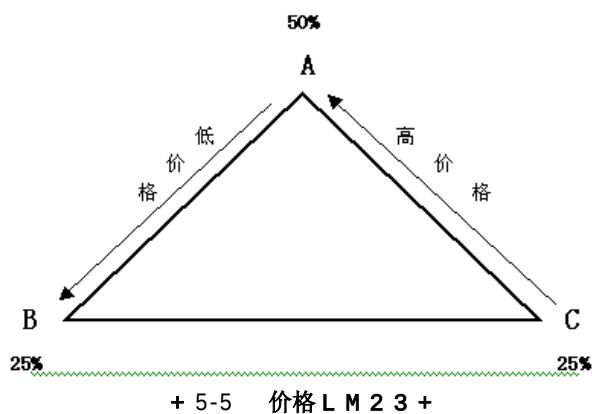
企业海外经营直面的要问题是！"的选择，企业海外（# \$国）经营，你选择！"？

2. 易风险管

交易主要涉及转移价的问题。在里介绍转移价的几个简单的道理。

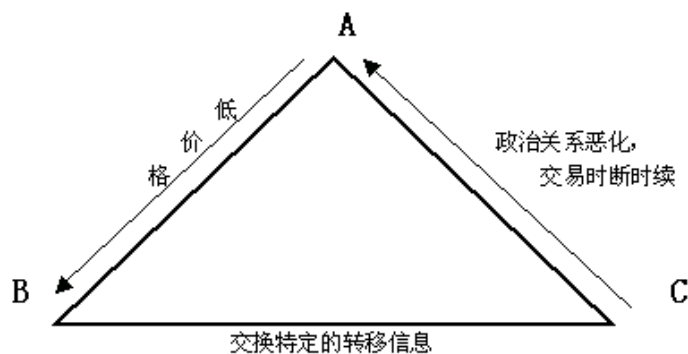
假设A、B、C三国的三个子公司，每个子公司的国家率不一，比A国的得是50%，B国是25%，C国是25%，那么转移价可理避。

(1) 转移价



C国的子公司把产品高价给了A国，A国的得是50%，此C国进入的时候，它的价比高，本已经高了，那么它的利润不，上的绝对得不会很。那么A国的子公司怎么办呢？它价把产品+给B国的子公司，那么B国的子公司的本了，的利润。同，它的得率是25%，它上的得不是很。跨国公司通的转移价运，了整体利益最大化。

(2)变形的转移价



+ 5-6 变形价格 L M 2 3 +

价转移是国际间的关系变化引的。它的转移价形会发生变化。里介绍一下变形的转移价问题。是三个国家，在问题在A国C国#7关系~化，交易断，C国B国的子公司交特定的转移价，而A国把产品价+给B国。变形转移价一般意义上的转移价不完全一。

% & ' (的) 的在合理*, 在实际, 你实I % & ' (合理*呢?

- . / 0 1 2

(1) 3 4 - . / 0

(2) 5 6 - . / 0

(3) 7 8 - . / 0

9 1 1

6

()

国 + v w 状 M
 \ 现 + v w 的原
 + v w 的, ;
 + 管理的具体 -

3. 信 风 险 管

1 什么是

虽 国 的很 企业还没 国际化的形势, 是已经感觉到 的压 。 谓 的 是跟应收 • Q 在一块儿的。你相 对 , 预先给 发货, 后 < 收货 Q, 那么 笔资 是应收 • Q。 应收 • Q 不 及 收, 给企业增加了 , 是我们常讲的 。

2 我国 严峻

我国企业在跨国经营 中, 非常严峻。 前 来看, 在应收 • Q 相 大, 而 z 大部分 两年 上。 理 度来看, 两年 上的应收 • Q, 它的收可 性是 来 小的。

_ 拖欠的动

拖欠的动 比 t u, 很大一部分是欺诈 的是经营不善, 无 ; 还 还 一 其的原 。

_ 拖欠公司的

拖欠公司的 大公司, 小公司, 的甚 y 是经常接触的老客户, 其 比 t u, 并不是 你是老客户 不 在拖欠货 Q 的问题。

_ 比

比 来看, 大部分是华裔经营者, 是一个非常 要的特点。 去华裔经营的公司都比 放心, 践证明, 部分公司给我们企业 来的应收 • Q 是相 大的, 很高。

_ 拖欠 • 龄的增加 追 • 功率

拖欠 • 龄的增加 追 • 功率来看, 我们 不应该 m 观。随着 • 龄的增加, 追 • 功率是递 的。

; 6-1 拖欠账龄 4 增加 { 追账成功率

拖欠 • 龄	追 • 功率
期 一	98.2%
一个月	93.8%
了一年	26.6%
两年	13.5%
两年 上	5.8%

一 期: 发货后 上收 应收 • Q。

中国的应收 • Q 大部分都 两年。 收 功率只 5.8% 来看, 货 Q 收的可 性 来 小, 理非常紧迫。

3 出 的原

什么出 么大的 , 原 主要 下几点:

_ 贸易 m n 问题

谈判 的 候, 很 企业都是 大 看, 很 细 问题没 好。那么发货后 可 细 问题引 m n, 一 s m n 发生, 对 不会及 发 货 Q。 国际 同的 候, 应该看到它的 t u 性。

_ 客户无 ; 还

客户经营不善，无；还。在1997年后比明显。受1997年暴的影响，C国家一原来经营不的企业受波的影响导致经营不善，而丧失；还，造了国很企业应收·Q不来。

—贸易卷入三

贸易都卷入三，是指企业一要极收货Q，另一该企业又它的上3企业下3企业要求还Q。种三关系常常导致不及还Q。

—企业产关系不明确、变

企业的产关系不明确，果=到公司的变动组，那么产关系要转移，首先受影响的是那发货的企业。

—企业的意识淡薄

在一点上，我国企业在着非常大的问题。说，你要意欺诈中国企业，一诈一个。什么？我们的企业意识淡薄，总是觉得老是讲的，是可靠的。应该说只是个q好o望而已。我们的企业应该意识，在国经营的候骗子，在国经营的候同骗子。

—的，收应收·Q的部门不及履行己的责任谈判中，对行贿造了应收·Q不及收。

上述问题都是中国国际化经营中，5不m观的要原。

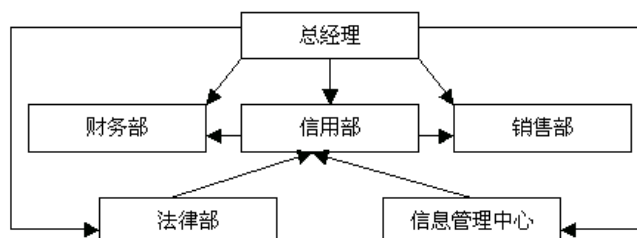
+vw.生的原看，企业最/度地免+vw的.生?

	产生的原	应对措施
1	贸易m n	
2	客户无；还	
3	贸易卷入三	
4	企业产关系不明确	
5	变	
4	企业的意识淡薄	
5		

4 信 风险 防范

我国在跨国经营中何防？前期备很要。前期备最根本的问题是理体系的建。

—理体系首先是一个组织体系，：

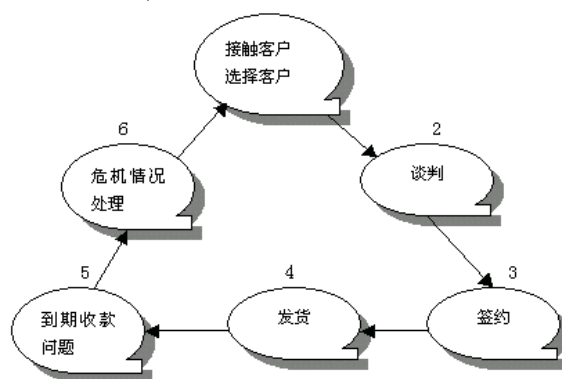


+ 6-1 信x9：组织体系

个明确我们，一个跨国经营的企业而"，总经理下一般（务部、销售部、法%部、理中心，它对国际化经营着很大的，是我们.一个部。那么部应该什么的？理体系来看，它应该放在中间，它跟（务部销售部的系很密，同跟法%部理中心保密的系。部的是R上下，同向调。部是相对独的部门，独行使己的利义务，它理问题才到真的理的。

— 理业务的关
理业务的关

个：



+ 6-2 信 x 9 : % 务 4 关键环节

①接触客户，选择客户。是理的步骤，是最要的前提。我们接触客户的时候，不仅要其"、观其行，而z要通调查确认其•。

②谈判。国际同是非常t u的，里特别强调，同应该一个确定的条件。比如发货后长间寄货Q，果不及Q应该负什么责任。一系列的防条件应该在同书里体出来。相互任是要的，是一s出了，你靠什么来寻求司法保呢？，在谈判的中，应该认真研究条件。

③。关是寻求保。或者避开都是通一中介来我们的，的时候，特别是寻求保的时候应该充分利中介的。

④发货。发货应该明确的发货单，它是一个要的法%文件。发货开始后应该施货Q跟踪。发完货觉得交易完了，是不对的。那么什么时候才完呢？把货Q及追到才完。

⑤到期收Q问题。到期收Q与一早期拖欠的•Q的催收是在一的。发货后，应该通一个理的系统加控。到期的收Q要及收，原来早期拖欠的货Q应该催要。

⑥危急的理法。要是收Q失败怎么办？对企业来说应该一个危急的理法。果问题出后措手不及，那显是不行的，此先应该做一个相应的备。个备是的，比种文件的整理、储备，谈判的录，一法%文件的收集整理。

在实际，你+管理的个节？

理	你的措施
接触客户、选择客户	
谈判	
发货	
到期收Q问题	
危急的理法	

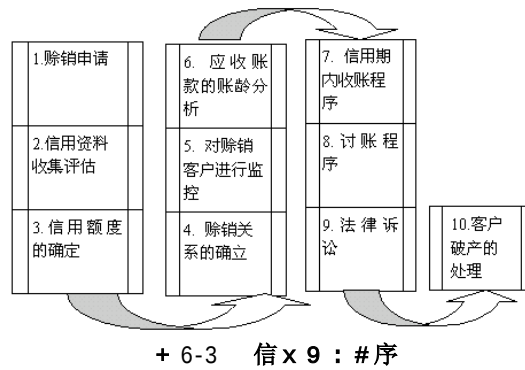
— 理的对象

①客户的

②应收•Q的收率

— 理序

赊销申请开始，到客户的破产理是一个完整的理序。是国际化经营中的的理来的，是功企业提供的经验总结。企业的理应该遵循序。理序下：



x 你的企业 + 管理程 0 与国际 % 的 + 管理程 0 的异。

	同	异
国际通 理 序		
你的企业 理 序		

— 建 企业的 理 度

建 企业的 理 度，包括四个 的 。

① 的评 } 度。 的评 } 度是指 的评 } 通 什么 的 序来 ， 来负责，它的责任是什么。 的评 } 千万不 一个 说了 ， 会给企业的来很大的 A B。

②业务的评 X 度。业务的评 X 不仅要 业务 员 p 加，领导 员 要 p 加。业务的评 X 要明确 的责任是什么， = 到问题怎么办，应该 何追讨 问题。

③客户的 理 度。客户的 理 度包括客户的 档案的建 理。特别是 变化了，要及 加 修 。

④应收 • Q 的 理 度。应收 • Q 的 理 度解 的是 来 理、怎么 理 及在何 种 下 取何种措施 问题。

你 \$ 1 2 企业的 + 管理 R 度？

(5)信 管 具 运

— 客户 理

具体运 理，首先要对客户 理加大 度。 里提出客户 理的 (5C)，它主要包括 下 5 个 ：

客户信息 9 : 4 内容：

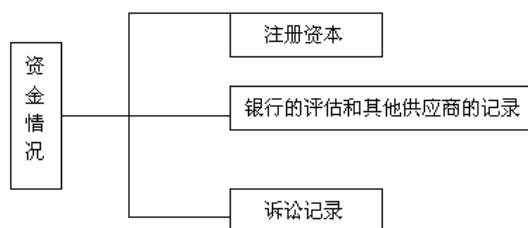
- (1)特征(character)
- (2)经营 (capacity)
- (3)资 (capital)
- (4)宏观经济 (condition)
- (5) S 保 (产(collateral))

①特性。了解你的客户具 哪 特性。

②经营 。

③资 。

资 包括注册资本、M行的评 } 其 供应 的 录及 8 录。注册资本 际上反 了一个公司的 ， 果一个公司注册 100 万做一个亿的生意， 你 J 防 。



+ 6-4 j 金情况 2 3 +

④宏观的经济 ，一个企业经营得好，一 是 • 的努 ，另一 还要受到宏观经 济 的影响。 前一段 期，很 公司上 后 很好， 最 一个 期 不 m 观， 价下跌，经济 受影响。 宏观经济 的变化直接影响企业的经营。 在对客户 的 理 中，应该认真 研究宏观经济 的变化会对你的企业的 理 来哪 影响。

⑤ (产 S 保。 果我们 = 到了 ，可 (产 S 保来 或解 。

你 对你的 3 4 + 5 实 I 管理？

_ 对客户 的评 }

①对客户 的 本 进行评 }。

②客户的发 d e 与组织 理评 }。在客户的发 d e ，比 说它在生命 期里是 属 落期、 长期、 熟期还是衰 期。在组织 理 ，其组织 理是严 的还是随意 的，客户的经营 5 何，客户的 (务 5 何，客户 的经营 何， 的经营 的 5 何， 及客户 的行业前景 何 ， 都是在充分 ! 握客户 本 的 下， 要认真进行评 } 的。

! 握客户 ， 还要注意公共 的主要 及来 问题。

; 6-2 A 共信息 4 主要内容以 . 来源

公共 的来	公共 的主要
工 1	注册资本 ， 年检
统计 1	本的经营数据 (务 一般不是公开
行业 会	一 经营 的数据
- 产 理 1	- 产 及抵押 5
播媒介	行业 5 ， 经济 5 ， 企业发 的一 介绍
文献	的

里特别强调公共 对 ! 握 的 要性。

小 故 事

一 美国的侦查卫星发 甘肃兰州 在侦查 e里 失了,美国中 > 1感到非常XY, 们怀疑中国是 开发了新 武器, 把整个兰州隐形。 是 们 了很 间谍扮 旅3者到兰州刺探 , 是每都无功而返。最后, 们 了一个比 经验的特工来。 个 在兰州转了一圈,跑了很 日子, 是同 没 弄清楚是什么原 。一天, 在道旁的书摊上k一本u , 好 本u 介绍兰州的污染 , 是 恍然大悟 原来兰州在侦查卫星侦 g e上 失的主要原 是污染。显 , 的结论是通 公共 得出的。 给我们一个提 :在跨国经营的候,对客户 的 ,要特别注意公共 的来 。

6 7 + 5 在你的 3 4 评估 的 有哪些?

③客户 特征的选择

客户 特征主要通过 12 项来进行判断。

; 6-3 客户风险 G 征

1	: Q	7	运 间
2	资 流动	8	销售
3	务 益化 度	9	盈利
4	主要负责 的经 d	10	(务增长
5	8 录	11	, -
6	公司 结	12	员 数

12 项标 不同 度 反 了客户的 特征。特别是主要负责 的经 d 通 主要负责 的经 d可 判断公司在 究竟 大的 。公司法 &定,主要负责一s犯法,几年 不得再经营或S任法 。

- 3 4 v w特8的 12 9 : ; < , 对你的=个 3 4 v w特8 : ; 。

判断标	判断结果	判断标	判断结果
: Q		运 间	
资 流动		销售	
务 益化 度		盈利	
主要负责 的经 d		(务增长	
8 录		, -	
公司 结		员 数	

④客户特征的评定。对客户特征的评定 是 取十分 。最好的十分,最差的一分,中间是五分,把 评分 来,形 对客户 特征的 本判断。

⑤对客户特征的分析。客户特征的评定是 10 分 , 是我们还要 加 评 }。那

么 数是 何来的呢? 主要是评 } 者的经验 公司 # 策 @ 好。对不同经营者 评 } 者来说, 不同的公司, 它的 数 不同。

⑥客户的 策。 指数、 H、 评定、建 的 度、 比比率 是 策 理五个变量。

; 6-4 客户 4 信 x 决策

指 数	H	评定	建 的 度	比比率
0-1 H	一 H	极小	大	80% 100%
1-2 H	二 H	小	大	50% 80%
2-3 H	三 H	中	适中	30% 50%
4 H	四 H	度 高	小	10% 30%
5 H	五 H	度高	小	0-10%
6 H	H	度极高	不提供 度	0

⑦客户的 H 标
根据客户 策 理五个变量划分客户 H 标。客户 H 标 是企业 定的 标。达到一 H 很 易, 它涉及很 。 企业给 己的客户进行 H 标 划分 的 候, 应该 v w。

⑧ 度

了 H 后, 该确定 度。确定 度主要 两个 法:

A. 比法

度/月=最高 度/月× 比比率

假设 A 企业 B 客户上年的贸易 是 500 万 , 计 B 的 指数是 1.6。那么

每月的最高 度=最高 是 500 万 ×10%=50 万

比比率=50%+ 80%-50% × 1-0.6 =62%

每月 度=50 万×62%=31 万

对 的 B 客户来说, 31 万 的 度是比 理的。 比法比 简单易 , 不 (务数据, 可提供 p 价值。

B. 运营资产分析模型法

一般 下, 我们 的 候, 都要 (务 , 我们常 的 法还 运营 资产分析模型法。

★计 客户的运营资产

客户的运营资产=[流动资产-流动负 +净资产]÷2

个公 可 看出, 该模型在运营资产的计 上, 不仅 了客户 前的 ; , 而 z 了客户的净资产 。两者 保 客户 的 要指标。 是说运营资产的分析 模型 两点, 一个是要 前的 ; , 还要 净资产 , 是 在的 。

净资产 涉及 大的净资产来抵押的问题, 我们说运营资产的分析 法是根据 (务 得出的结果, 是比 学、比 确的。

★计 客户资产负债 比

在运营资产计 的 上, 该模型应 四个常 的 (务比 进行计 , 得到评 } 值, 该 评 } 值 量客户资产、资 5 的另一个 要目标。

流动比率=流动资产÷流动负

动比率= 流动资产- 货 ÷流动负

净资产比率=流动负 ÷净资产

务净资产比率= 务总 ÷净资产

评 } 值=流动比率+ 动比率-净资产比率- 务净资产比率

流动比率+ 动比率: 前 在的

净资产比率 务净资产比率: 净资产的 , 在的 ; 还 务的 。

★ 度的计

每个评}者都对应一个 分比, 该 分比乘 运营资产, 即得出 限。比 说, 某客户的运营资产是 1000 万, 则其评}值结果是 0.5%, 对应的 分比 20%, 那么该客户的 限 是:

$$1000 \times 20\% = 200 \text{ 万}$$

度计 的关 是运营资产 分比的确定。运营资产 分比是一个经验性数据 评}值 了评}的 H, 在不同的 H 上, 可给予的运营资产是不同的, 是 业分析 员在大量经验 上获得的 要数据 p 下。

; 6-5 运 * j 5 百分比 4 确 g

评}值	的 别	度	运营资产
<-4.6	很高	很	
-1.8~-1.1	限	中	12.5%
>1		高	25%

- + >度的 e ? 方法, e ? 一下你 @ A 的 = 个现有 3 4 的 + >度是 合理?

⑨ 期限

期限 是应收 • Q 长 间 后 收, 是一年, 还是两年, 或者是三个月, 还是九个月。

⑩

是什么呢? 果 期限 60 天, 在你提前 10 天; 还了, 那么我可 给你 d 3% 的。可 ? 励企业及 甚 y 提前交 Q。

11 收 • # 策

= 到拖欠 应该根据具体 取具体措施追 拖欠的货 Q。收 • # 策应该根据企业的 际 来 定。

A. 应收 • Q 监控

★ • 龄战略 监控

应收 • Q 监控很 要的一点是 • 龄战略 监控。• 龄 包括两个, 一个是 • 龄 A, 一个是 • 龄 B。• 龄 A 是 了 效 监控应收 • Q 的 收而 定的。

; 6-6 账龄; A

客户名称	客户码	销售	同 号	发票 号	开票 期	应收 期	发票 总	已 :	度	期

; 6-7 账龄; B

客户名称	销售	同 号	同总	度	D S O

D S O 是 • 龄分析 中非常 要的 念。它指的是应收 • Q 的 收期, 是一个 要的计

p 数。

$DSO = \text{期间应收} \cdot Q \text{ 值} \times \text{期间} \div \text{销售期天数}$

$\text{期间应收} \cdot Q \text{ 值} = \text{年初应收} \cdot Q \text{ 的应收} + \text{年} \times \text{应收} \cdot Q \text{ 的应收} \div 2$

期间：一般指一年，是说销售天数一般取 365 天。

B. DSO 的

应收 $\cdot Q$ 的收期对企业的理 y 关 要。 A 公司，全年的销售是 1000 万，销售收入 1000 万，年 应收 $\cdot Q$ 是 200 万，那么该企业 DSO 是 呢？200 乘上 1000，365 是 73 天，是个公司的 DSO，即应收 $\cdot Q$ 的收期应该是 73 天，而 z 通常 DSO 不应该 其放 $\cdot$ 期的 10 到 15 天。果该公司的放 $\cdot$ 期是 60 天，DSO 是 73 天，差没 15 天，说明该公司应收 $\cdot Q$ 理比 效 果其放 $\cdot$ 期是 30 天，那么 73 天 30 天是 43 天，说明 个公司的收期 长了，应该加强应收 $\cdot Q$ 的理工。

知道客户公司的 DSO 还可 我们确定应该给予的 条 Q。比 说客户公司的 DSO 45 天，而客户向你提出的条件 120 天，显 不 理，已经大大 10 到 15 天的界限。

可 量企业 对手销售 本的高。比 说，企业 对手 B 公司的 DSO 43 天，那么在销售 其 全部相同 下，其销售 本 大差别呢？B 公司每年的应收 $\cdot Q$ 是 1000 万乘上 43 天 365 天是 118 万，即 A 公司比 B 公司全年资 客户 占 82 万，果 的 业 M 行对企业的 P Q 利率 12% 的话，那么 A 公司在收 Q 期比 B 公司 两天的 下，利 本 高出将 10 万。很 企业 刻监控着本企业的 DSO 问题。应收 $\cdot Q$ 的收期差一两天对企业的 败来说影响非常大。

谈谈你对 DSO 的 的认 ？

C. 中国 DSO 的

1999 年 公司对 6000 家企业进行了问卷调查，收 1000，中我们得出了几个：

第一，在对中国企业的调查中，1997 年赊销总 占销售总 的 60%，1998 年是 80%，而 1999 年 f 到 71%，f 的主要原 是受 暴的影响 提高了。

第二， 投资企业的 DSO 1998 年的 100.7 天 到 1999 年的 73.9 天，国 企业的 DSO 是 84 天，最高的是上 公司，达到 111 天。个数据分析可 看出我们国 上的 5。

第三，按行业来分，生产型企业的 DSO 80.7 天，服务 企业的 DSO 87 天，进出 人公司的 DSO 是 74 天。对比 下，中国的服务 企业的 DSO 87 天是很不 常的。

第四，本 调查发，41% 的企业落 了标 化的 X 序，企业的 DSO 67 天，而其 没 取措施的企业，DSO 91 天。应该引 我们的 视，是说，我们要认真 分析中国 前的 理，后研究相应的对策。

D. 发货的确认

应收 $\cdot Q$ 的收，很 要的一点是发货的确认。发货的确认是一个 要的法 % 文件，货发出 后，果对 确认了，那么我们寻求司法保 充分的法 % 依据。

★收 $\cdot$ # 策 一知识点 了包括 上，还包括 11 步收 $\cdot$ 序、客户 $\cdot$ 或拖的危 号及 $\cdot$ 或拖 的对策三个，三个 将在下一讲阐述。

7

()

国际化经营的 * 务问题及 g 对 B

国际企业 C D 管理

国际化经营 / E F 的 为

商业 G 理 国际化经营的 H p 关系

7 8 / 0 : ; <

E. 11 步收 • 序

; 7-1 11 步收账 # 序

步	段	间	系	催 •
1	提醒客户	发 货 后 第 一天	话、 真	V 貌的提 : 问是 接 到到 Q 通知单
2	提醒客户	第五天	话、 真	再度提
3	发 一 催讨	15 天后	话、 真、 函	问 , 了解对 的态 度 何
4	严肃通知	20 天后	真	严肃通知, 出 证据
5	压迫客户、客 户谈话、拜 ?	24 天后	通知、拜 ?	你的不满
6	发 第二 催 讨	30 天后	真、 函	严肃 通知 即停止供 货, 取 度。
7	高 经理对 话	45 天后	真、对话	催 • H 别 高
8	发 第三 催 讨	60 天后	真、 话、 函	最后一 通话
9	发出 第四	90 天后	真、 函	发出最后通牒, 同 与 业追 • 公司接触、 关 宜。
10	交 业追 •	120 天后	追 •	在追 • < = 上
11	法 % 8	210 天后	% 师	法 % 8

F. 11 步收 • 序是在 到对 的 • 或拖 的危 号上做出的。客户的 • 或拖
的危 号主要 :

★ : Q 比 去 。

★ 变或推 k : Q R * 。

★ 不 话, 或者是 种 人拒绝会 。

★ 客户 提出: “我的客户没 : I 给我, 我 在没 I 还给你。”

★ 转 : Q M 行。

★ 种 人压价或 货。

★ 倾销。

★一 常态， 下大的订单。

★业主变 。

G.对 •或拖 的对策

对 •或拖 的对策 四个 ：

★ 业的追 • 队伍。 理部 R S 追 • 的 。

★利 世界性的中介 来追 •。 在比 名的世界性的 调查公司 美国的 公司， 湾的中华征 。

★资 的 H。及 通 媒体 相关部门，公 4 对 客户的一 资 评述 评 }。

★上 [名单。 [名单主要是美国 取的，它定期公 4，提醒世界 的公司，不要与 [名单上的公司 d 交道。

你的企业在 I J 程

o 些 K L 的问题？ /

解 B？现在你的解 B 方 t 有所 M 变 ？

收 • 中碰到 的棘手问题	的 解	在的 解

= >

?

1. 税务

税务 ` a 4] ^ I

(1) 国际 收的种

(2) 避 > 国际 t 征

(3) 对 投资的 点选择

(4) 选择组织形

1 国际 收的种

国际 收的种 包括公司的 得 、增值 、关 、预提 及其 收。公司的 得 、增值 、关 我们都比 熟悉，那么预提 是指什么呢？预提 是指 国家的 # \$ 对本国居民或在本国经营的公司，向国 支：的 、可 利 征收一定比 的 收。我们到国 经营的 候，要看看 国家 没 预提 ，预提 的比 是 ，怎么 理。

2 避 > 国际 t 征

果在一个国家上了 得 ， 到国 后还要上 得 ， 是 t 征 。一般 了避 > 国际 t 征 ， 国 间都 一个避 > 国际 t 征 的 定。

3 对 投资的 点选择

对 投资的 点选择主要 国 哪 优惠 # 策，利润的 出 没 限 。我国 了吸引 资， 取了优惠 # 策，其 一 发 中国家的优惠 # 策 出了 们的国家特色。我们到国 经营的 候，应该充分 优惠 # 策 利润 出是 度。

4 选择组织形

选择组织形 ，是选择分公司还是子公司。在资 开发 ， 取分公司的形 比 理。 分公司 享受 的优惠 < =，而子公司 享受不到。在注册 ，分公司的 手 虽 比 简单， 是要经 国的批 ，而子公司只要按 国的 公司法 注册

根据上，如果你的企业都属 A 的，那么它可要破产。如果都属 B 的，那么它可 c 恢 t。如果都属 K 的，那么它可恢 t。如果都属 X 的，那么它可很恢 t。

3 可选择的战略

k 选择 4 T U I

(1) 最高经营者战略

(2) (务战略

(3) 战略

(4) 战略

— 最高经营者战略

最高经营者战略是在企业 = 到问题，首先把最高经营者掉。主要责任在一把手。说，要办好企业，要看千上万的努，可是败坏一个企业，只要一个败家子了。显了最高经营者战略的重要意义。

— (务战略

¾流动性理，即流量的理

很企业家认，一个企业负 务并不可，是一个企业果没 流量，那定是很危的。企业陷入的候，首先到的应该是你的 流量究竟何。

¾理

一 s 企业陷入，很 会闹来。上公司来说， 会看不到而可把手中的出。果是限责任公司， 会提出转让。理显得非常要。

¾库理

加 流量，库要上理。是国很企业在 = 到的候，库理很 c，什么呢？，长了，而新，长或经理把个问题搁一旁，库迟迟不理，给企业经营来很大的 c。

¾负理

企业陷入的候，最大的危是破产。谓破产是不清；到期 务，候负理非常要。

— 战略

¾产品的化战略

你经营一种产品陷入，那么不通经营新的产品来加 流量，而呢？是产品的化战略。

¾出人战略

国不行，通推动出人来解决 问题，是出人战略。

¾海直接投资

国不创造应的效益，那海投资。

— 战略

战略包括劳动的调整。

每个企业 的战略 共同点， 不同点， 战略可单独使，可使。

N 对你企业的 L M， O C D 你选择 战略或者战略组合？

供选择的战略	你的选择及理
最高经营者战略	
(务战略	
战略	
战略	

3. 美日 摆脱困境 比较

1 本企业

产业：纤维产业 比 型

日本 28 个企业，美国 27 个企业。

间：1972 年~1982 年 个别的是 1970 年~1982 年

结果：美国 US-ST 企业 15 个 $6 > US \quad ST > 2$

US-PT 企业 12 个 ($\Delta 1 > US \quad PT > \Delta 6$)

日本 J ST 企业 11 个 $4 > US \quad ST > 1$

J PT 企业 17 个 ($\Delta 1 > SJ \quad PT > \Delta 5$)

2 本

	下 期	最 期	恢 t 期
US ST	86.7%	86.7%	93.3%
US PT	91.7%	100%	100%
J ST	81.8%	81.8%	90.9%
J PT	70.6%	88.2%	76.5%

(3) 结论

— 美国与日本的企业都是国际化经营 度比 高的，那么 们 何对 < 的主要战略问题呢？

¾ 最高经营者战略

美国 日本两国的国际企业在经营业绩下 期，或者是经营业绩最 期 最高经营者比 频繁，恢 t 期的 候几乎没 。 要的一点，不 是什么 期， 最高经营者战略不是主要战略。

¾ (务战略

假设流动性 理 1, 理 2, 海 直接投资 3, 库 理 4, 负 理 5, 产品 化 6, 最高经营者 7, 出人 理 8, 理 9, 在不同 期, (务战略的 要性的排序是不一 的:

经营业绩下 , 它的排序是 1 2 4 8 6 5 3 7 9

经营业绩最 , 它的排序是 1 2 3 4 5 8 6 7 9

经营业绩恢 t 期, 它的排序是 1 4 2 6 9 7 5 8 3

此可 看出, 在企业 , (务战略是非常 要的。

— 上分析我们可 得出 下 个结论:

¾ 美国 日本的企业都非常 视 (务战略。不 , (务战略不仅在不同的国家 区别, 而 z 在不同的组 中 不一 。 种区别主要是 母公司的 (务战略不同引 的。

¾ 在 (务战略上, 美国企业 视 部 , 日本企业主要靠 M 行 P Q。

¾ 在 战略上, 美国企业的 化战略 L 定, 化 度比 , 而日本企业 化战略变化大, 化 度高。

¾ 在出人战略上美国企业不做 极努 , 而日本企业则相反。

¾ 在海 直接投资 , 美国企业不很 ~ , 日本企业则通 海 直接投资 。

¾ 在 战略上, 两国企业比 相 , 在 向上还是 区别。

思考 \$ P 企业 Q R S 战略 \ 现异 的原 及 @ 你的 示?

出 异同的原	
给你的	

(1) 异文化经营

国际化经营 / , 4 4 t T 文化上的 U 异及文化 V W 经营 X Y。此异文化经营是国际化经营程 Z [研究解 B 的问题。 , \ # 注 的是异文化经营程 / 每个跨国 6] 所 ^ _ 的 % \ ` 念 所体现的文化特 a 是 一 \$ 的。所 国企业 b 0 国际化 b c 国际化经营的 , 也 ^ _ ; 地创 1 + , 的文化。

(2) v w 管理

国际化经营的 v w x , o 么 理解国际化经营 / 的 v w ? v w 管理? 国际化经营 / 的 v w 主要 c d ! e v w 、 f 易 v w 及 + v w 。 , F ! e v w 的 要 H I 是 g 2 海外经营子 6] 。

(3) 国际化经营的 * 务问题

企业 b 0 国际化经营 h 竟是要 i j , < i j u * I 的关系 3 4 H p 。 * 务问题主要考 Z k 个方面的问题 1 * 务问题 考 Z ? * 管理?

(4) 国际企业 C D 管理

为企业国际化经营的 v w x , 所 在国际企业的管理 / C D 管理 3 4 要。 C D 的 理 7 8 关系 企业国际化经营的 ? 败。认真研究 C D 管理对 国企业具有 的现实 m 。

B C

禁止

国际化经营 中不允 的行 :

- _ 贿赂
- _ 胁迫
- _ 欺骗
- _ 偷窃
- _ 不公 歧视

1. 贿赂

贿赂即提供、给予、接受或要求 价 物, 达到影响官员履行公务或法 % 责的目的。价 物可 是 或其 资产, 可 是交易完 后的 。

2. 胁迫

武 、武器或威吓进行强 、限 、威胁, 使一 受另一 的压 或 , 去做一 G 背其本意的 。

3. 欺骗

通 误导来操 或某个公司 是欺骗。

4. 偷窃

偷窃行 即在未经主 同意的 下取得其资产。价 串通 偷窃。

5. 不 平歧视

不公 歧视 是不 < = , 指 种 c 、年龄、性别、国籍、 仰 而拒绝给予某 通常的 利, 或在受优 < 者 不受优 < 者 间 c 到 理区别的 下, 不 对 < 。

我们 要遵 理, 同 标 来 量客户 及与我们 、 系的跨国公司。

商 伦 和

密切关系

1. 系有效运 三 条件

国际化经营，业是在 中进行的，而 体系的 效运 要三个条件：

- _ 拥 、占 控 (产的
- _ 拥 买+产品 服务的 选择
- _ 获得关 产品 服务的 确

了 的前提条件，才 保证 效的运 。那么反 来说，企业都应该 了 的 业 理做出 己的贡献。不 理的行 对整个宏观经济会产生~劣的影响。比 贿赂，它对 策者的影响是使其不劳而获，使 策者 变 的 策选择。可 产生的结果来看，是 产品的 本增加，产品服务质量下 。

2. 遍认 规范

国际化经营 中普 认可的七个 & :

- _ 个 的
- _ 个 的安全 健康
- _ # 7 的 p 与
- _ 知
- _ (产的
- _ 生
- _ 的 6 严

3. 宏观 社会条约

- _ 道 y 的 空间
- _ 进入 出的 利
- _ 最高的 & 意 优先 则
- 可 选择，可 出，才是 业上的 。

4. 微观 社会契约

- _ 微观的社会契 主要是 对社 的
- _ 谈判中不应该说谎
- _ 要 6 一 同
- _ 优先 佣本国
- _ 优先向本 供应 买
- _ 提供安全的工

5. 时伦 道德 层次

业 理是与道 y 发 相 系的，是道 y 发 的 结果。国际化经营 的 理道 y 分三个 :

; 7-3 & ' () * 时 4 伦 : 道德层次

			理道 y 标
一	前 统	第一 段	行 的后果 定行 确与
		第二 段	满足个 要的行 是 确的行
二	统	第三 段	得到 同意的行 是 确的行
		第四 段	法的行 是 确的行
三	后 统	第五 段	6 个 利 社会契 的行 是 确

			的行
		第 段	普 原则 定什么是 确的行

_前 统的。统分 个 段，第一个 段的道y是 行 的后果 定行 确与 ，做 确的行 是 了避>惩罚。第二个 段，满足个 要是 确的，做 确的行 是 了满足个 的 求。

_统的。第三个 段，得到 同意 是 确的，做 确行 是 了让 认 己 是好 。第四个 段， 法的 是 确的，做 确行 是 了遵 法% 威。

_后 统的。第五个 段，6 个 利 社会契 的是 确的，个 确行 是 了遵 社会契 ，显 公民的& ，公民的6严。第 个 段，普 原则 定 确性， 确 的行 % 公 、公 、普 原则。公 普 原则是最高尚的道y。

企业n G理op的qh。

理道y的		你的分析
前 统	第一个 段	
	第二个 段	
统	第三个 段	
	第四个 段	
后 统	第五个 段	
	第 个 段	

K L M ! 1 N 1 O

8

B C

商业G理与经_的关系
国际化经营 r o主的关系
WTO与 国企业国际化经营的关系
WTO与 国企业国际化

H I 0 J !

1. 济 面

精o文明 包括 业 理道y 建设跟经济 的利益是密 相关的， 道y文明建设 业 理的强化跟总利益密 相关。

; 8-1 i j回报率

投资 率	业 理
11%	提供好工
10%	创造社会价值
9%	诚 的
8%	可 接受极小的欺骗
7%	可 接受中度的贿赂
6%	可 R 受中度的欺骗
5%	不可接受中度的贿赂
4%	不可接受中度的 大的欺骗
3%	不可接受不公 的歧视

2. 总利益 计算

总利益的计 公 ：

$$T_j = \sum W_i B_i J_i$$

T 可供选择的总体利益

W 供选 策一个 的 要性设定的

B 供选 策一个 的利益

I 供选 策一个 的指数

J 某一供选 策的指数

在 经济条件下，不得不 相关群体的利益关系。只 在 个 上，我们才 做出比 确的 策。

3. 社会对 评价

国际 度来看，社会对企业的评价体 在 下 个 ：

社会 n \$ % 4 评价：

(1)企业 的透明度

(2)对 社会的贡献

(3) 性 的提高

(4)关心家庭

(5)工

(6) 没 动物 验

1 企业 的透明度

企业的公开度 透明度跟企业的民主 关系，不 是间接的民主还是直接的民主，都促进企业经济的发 。企业的公开度是 企业经营 结果而"，而企业的 业 密不 公开。

2 对 社会的贡献

对 社会的贡献问题，国 企业 在的负 S 比 大。 国际化经营的 度来看，无论是什么 的企业都应该对 社会做出相应的贡献。美国在 己的 # 策， 对社会的贡献、捐 、捐赠可 > 。

3 性 的提高

国际化经营特别强调 性 的提高，男 是 同工同 是体 男 是 的 要条件。

4 关心家庭

家庭是社会的细胞，企业 应该关心家庭， 在企业 n n 关注社区建设。将来企业的焦点可 在社区 ，包括 的 、社区的 务建设、社区的 g 设施。

5 工

国际化经营 中，是 给员工提供 q 好的工 是社会对企业评价的 要 。

特别是知识经济、经济的到来，很的知识工者可不上班而在家办公。Y的家庭及的工对企业来说应该同视。

国企业在开始视工了。云C靖烟，的领导提出要把企业办一个x园的企业，个不是很新，是了善员工的工，特别是居Y，的确下了一番功。该，领导提出，企业发了，企业来了，那么员工可来，来的员工定要汽，在解工Y宅的候，都安排了下停。靖在中国并不是很繁华的城，一个企业在解工宿舍的候到下停，是非常前的意识。

际上是给员工提供了q好的工。

6 没动物验

没动物验跟生态保密相关。

s • t t评%的个q h， 一下t t对你的企业t有什么\$的评%？

社会评价的个	你的分析
企业 的透明度	
对 社会的贡献	
性 的提高	
关心家庭	
工	
没 动物 验	

P K L M !

1. 民族工

国际化经营道主的关系是一个比敏感的问题。里涉及民c工业的念及界定问题。

没民c工业？很学者提出，中国加入世界贸易组织不应该再提民c工业。种说法一定道理，是国工业并不民c工业。

只要在中国2的工业，都国工业。是很国居民经营的企业同资企业或资独资企业是不一的。中资企业要服母公司的总体战略，一点上看它跟本国居民经营的企业不同。民c工业虽c学&，是应该R认它的在。

那么，怎么界定民c工业其工业呢？主要控标。

(1) 民c工业

- _控 标 都属 民c资本
- _控 属 民c资本， 标 国资本共享
- _控 属 国资本， 标 属 民c资本
- _中 ， 标 共享

(2) 非民c工业

- _控 在中国， 标 在 国
- _控 在 国， 标 资 共享
- _控 标 属 国资本

2. 跨 对 整

中国开放20年，跨国公司摸索中国了年经验。跨国公司在倾向独资。美国的一家非常名的产品公司进入广，跟广的一家国企业资，那中占70%的，美占30%。前几年美提出增资，按原来的'，中70%的要增值的话，要出很资，中国企业受的限而无法投入资。美根据提出中让出，结果中只剩1%的。意味着什么呢？一，的要求是其发

的另一，中资了多年，应该壮大我们自己的，我们缺乏对的对策。中资，包括我们的战略，应该是在0的原则下进行。根据种，我国提出了三大战略。

我4b大TUI

(1)大经贸战略

(2)大战略

(3)大功战略

(1)大经贸战略

我们开放的大1。大开放，大，大流通。

(2)大战略

大战略强调我中你，你中我，才跟上经济全球化的步伐。最对中国进行反倾销，本来飞利浦p与了，后来发其与上海资的利益受，最终声明出反倾销谈判。飞利浦的出，说明你中我、我中你的候，才是真的大，真的是00的结1。

(3)大功战略

开放无论在#7，经济，还是社会理，都要跟上世界经济大发的潮流。

国^_的三战略对你企业的经营有哪些发？

三大战略	对你的发
大经贸战略	
大战略	
大功战略	

商业G理国际化经营的关系34Hp，为国际化经营是在bc的。<b体系的有a-是-要uv的。些uvEcd商业G理。wx商业G理的为t对y个z`经_生{|影响。在国际化经营，商业G理是}tt~约•的，<企业也为商业G理\+，的！"。

Q R S T P U V Q 6

WTO与

关系

1.WTO 实质

WTO 4实质I

(1)定&则

(2)开放

(3)解端

1 定&则

WTO的&则体现了下九个的原则。

_R认经济的&则。经济的&则很，最要最心的是原则供求关系原则。

_互惠原则

_非歧视<=原则

_最惠国<=原则

_国民<=原则

它的国籍何，进入中国，或者我们企业到别的的时候，都享受国民 $\leq$ 。

你是什么家，你的产品应该享受跟国企业一的 $\leq$ 。

— 关让原则

— 限原则

— 透明度原则

贸易#策、贸易法%应该透明度，对都指导。

— 调解端的原则

世界贸易组织提倡贸易化、透明度L定性。世界贸易组织给我们提供了很好的，同提出了很大的战。

2 开放

中国跟美国的谈判非常C c，主要是入问题。一个发中的社会主义国家来说，那么还涉及交问题。中美谈判及中国的谈判，应该说是交加经贸谈判。中国加入世界贸易组织订了长达500页的，开放的度来看，该的焦点在三个。

— 怎么开放

一个发中国家何开放？美国及都提出了很高的价码，是我们的原则。涉及怎么开放的问题，比它的间，它的开放度。

— 怎么关

怎么关跟怎么开放的关系非常密。关涉及去一直保的一产业的关，是比敏感的问题。

— 怎么取可证，怎么贸易壁垒

3 解端

解端是强调0的原则，而不像去那拼个你死我活。的解端对发国际经济秩序是很好的。

\$下%, & * 一下你对WTO实'的了解。

	WTO的质	你的理解
1	定&则	
2	开放	
3	解端	

2. WTO和我

关系

1 一学

世界贸易组织是一学。归根到底，WTO是一个学U运&则的学。个&则本•我们应该认真学U，如果我们不》&则很c p与的3戏。是我们学&则的目的是要善运&则，关的问题是我们应该个清醒的头脑，同个度问题。

学U WTO &则体系的候，我们要注意下三个点。

%篇幅很长，而z非常明确详L，对每个产品都一个相应的&定。

%间&定非常清楚，比说对中#策，中J在10天做出明确，10天是G&。

%焦点非常出。入世，涉及86项农产品。农产品是大家经常=到的，是让你说出你知道的86项农产品，你不一定说出来。是都是在中美中里一个个列出来的。可学U！握&则的c度。

2 一个赛

中国入世后，的是加公、公开、公的。在的里，企业的发五个应该注意：

— 国企业的销售应该完全按业行进行。是说，不受# \$的任何影响。

涉及国 企业 国 控 企业 主 大的问题， 是我们常说的 # 企 分开。
 _ 中国 # \$ 不直接或间接 影响国 国家投资企业的 业 策。
 _ # \$ 不应该把 转让 批 投资项目的条件。
 _ 取 并停止 施通 法 % & ' 或其它措施 施的贸易 的要求。
 _ 的保 措施。 的保 措施包括防止不 、反对交 b 补 `、反对 业
 密 . 、在提供 享受 不 . 歧视。

3 一个舞

中国企业入世应该 中国的新形象。 中国的新形象包括 下几点：

- _ 誉
- 在国际 的舞 上，中国企业应该 d 造 己的 誉。
- _ 质量
- 我们要 质取胜， 果质量不行，那么 誉 不行。
- _ 度
- ¾ 把产品 服务 到国际 的 度
- ¾ 满足顾客 要的 度
- ¾ 解 • 部组织性问题的 度

思考 (d) 易组织与 企业的关系。

世界贸易组织的	与贵企业的关系
一 学	
一个赛	
一个舞	

WTO 对

影响

1. 环境

的变化主要是指生态 ，而不是一般意义上的经营 。 什么 的变化会给国际化经营 来巨大的影响？世界贸易组织是 1995 年 1 月 1 日 的，世界贸易 步的焦点 是 。 国在 保 设定的标 不同，给企业 来的影响 不一 。 的国家设定的标 高，相对增加了企业的负 S，企业的 本 相应增加， 而影响了企业的 。 应该 个统一的 标 。可 ， 对企业来说关系 大，主要体 在 下三个 。

1 与贸易

生态 对国际化经营来说关系 大，而 z 要企业在 加大投资 度。怎么解问题？ 前比 ~ 门的是绿色 理。

_ 认识绿色 理

¾ 绿色 理首先应该 绿色 理文化。 是说你的价值观念， 经营战略应该体 绿色 理的 ， 你的战略目标 应该提出绿色 理的经营目标。

¾ 应该 绿色 理的指标体系。

¾ 绿色生产经营 。什么是绿色生产经营 ，简单 说， 是没 污染的生产 。

_ 绿色 理是一个全新的 理 理体系

绿色 理是一个全新的 理 理体系，它主要体 在 下三个 ：

¾ 善企业 的关系。促进社会经济的可 发 ， J 加强绿色 理。

¾ 了 企业的可 增长， J 加 绿色 理。

大家 0 意喝没 污染的纯净 ，同 的道理， 顾客 户对企业的要求来看， 要求没 污染的产品。 果你不 满足顾客 户的变化，那么 很 c 可 发 ， 企业可 发 应该强化绿色 理。

¾ 企业、 、社会的 谐发 。企业、 、社会的 谐发 要绿色 理。特别是 社会的 调问题，企业应该在 到应 的公民 。

2 贸易问题

_ 进人 出人的关系问题

对一个国家、一个企业来说，它的利是出人，它的义务是进人。利 义务的实际上是进人人的问题。我们出人产品的同 还要进人。我们是小麦生产大国，是我们同 大量进人小麦。美国是世界上轿 生产大国，是强国，是美国同 是世界最大的轿 进人。出人的同 要进人，主要原 是产品的差别化引 的。产品的差别化很 文 ' 可做，它体 了不可 的 ， 体 了 心 。 进人 的关是 心 ，它来 产品的差别化。 ， 认 产品差别化是垄断的根 。

— 国际价 的差异 灰 问题

¾ 在国际化经营 中，价 问题是非常 出的。价 跟 关系密 ， 又跟 率关系密 。 率一 s 发生变化，国际价 上跟着变化。Z M 的一 家说：别看在很 推销员做生意，将来 是会计 员、(务 员做生意。 什么呢？会计 员、(务员做的 是 的 间差生意。 率一 s 变化，那么你的交易 大，差 大。 ，国际价 差异问题应该引 大家足 的 视。

¾ 跟国际价 的差异 关的 是灰 。 了解 问题，跨国公司 国企业，把 己的产品 8 给一 理 来经营，而没 8 经营的 理 叫做灰 。中国入世后，灰 问题可 是要解 的 点问题 一。

¾ 果跨国公司不再经 理 ，而是直接长驱直入， 对 中国国 的高 产品及其它产品 会 来什么影响呢？那 是国 ， 国 ， 。80 年 的 候，日本出人美国的轿 占 的 20%，严 影响了美国的轿 业。 很 美国轿 工 F 工，要求 止日本汽 进入美国 。 美国 # \$ 取每辆日本 提价 2000 美 ，每辆美国 提价 750 美 的措施。 的话日本， 很 c 增加 。通 的 法，的确解 了国 ， 国 ， 的问题， 要 Y 此牺牲的是美国的 者的利益。统计，美国汽 者 失了 800 亿美 。 在我们同 国， 的压 ，怎么解 问题，通 什么办法 途 使国 ， 进行公 ， 是非常 要的新 题。

W X Q 6 Y P Z Y ! [\] + P ^ _ ` a b P Q 6
1 9 1 1 c

9 Q R S T P U V Q 6 ()

WTO 国企业国际化经营的对 B (一)

WTO

d e <

— 投资 贸易

¾ 投资 国际分工 系在一 。 预测，随着经济全球化，全世界可 剩 6 家汽 ，家，美国、 日本 两家。

¾ 投资 产业结 调整 要在世界 进行。 做了统计，1998 年全球 国的直接投资是 6440 亿美 ，比前一年增加了 39%。其中跨国兼并的投资 是 4110 亿美 ，占全球直接投资的 63.8%，而 z 90% 中在发达国家。 在中国吸引 资的任务了。根据 投资 贸易的新 ，我们 在最好的办法 是挖掘 ， 是说，我们 去还没 开放的领 ，还要 开放， 才 好 引进 资。总而 " ，投资 贸易的变化 是非常值得 视的。

3 的转化

随着我们 开放不断深入，企业的深 逐渐 显 出来。随着经济体 的不断深化，我们在 # 7 领 的 应该深入， 此中 > 提出了 进 ， 、 不

。都是非常及 的要战略 策，那么根据 的转化，特别是深 的显，我们应该 开放，应该 世界性的 Q 光看问题。去着 Q 国 ， 是 在国际 的差别逐渐 f 小，我们应该放 Q 世界。一 企业提出“中国心、世界 ”，是说中国企业国际化经营的 候，无论到哪一个 落，别忘了你是中国的， 是你 应该一个世界 怀。道出了我们应该 世界性 Q 光的问题， 是 转化给我们 来的影响。

4 的深化

_ # 企分开

随着中国加入世界贸易组织，与其说企业的压 增 ，倒不 说 # \$ 的压 大。在中 美 中 中都 R * # 企一定要分开。 是说中国 # \$ 在国 投资企业里，不再干涉企业本 • 的 策。 是 深化的一个非常 要 。

_ 国 资产 理

随着我们中国加入世界贸易组织，国 资产的营运应该 上价值化经营的轨道。国 资产营运体系的 心问题是怎么保证国 资产的企业价值 值的问题。

_ 公司

进行 & 的公司 ，我们应该学 U • 的跨国公司，看 们 何进行 理，公司的 7 理结 是怎么形 的。

_ 转 经营

转 对国 企业 民营企业都同 要。 转 是 发生 变而产生的，包括 产 明晰、 理 & 、运 透明。 都是按 国际化的要求提出来的，国 企业、民营企业都要认识到 转 的 要 。

2. 入世 挑 和影响

何看 < 战与 =， 战是 入世后 R S 的义务 度来看的， = 是 入世 后 领 享受的 利来看的， 利 义务的 ，反 在 战 = 的并 上。

工 领 应该 R S 的主要义务

工商领域 [\ 承担 4 主要义务 I

(1) 工业品 高 产品及化工产品 的关 让

(2) 主要工业品的非关 让

(3) 服务贸易中的分销服务

_ 关 工业品的关 让

我国 在的关 是 16.2%，入世后，五年 关 要 16.2% 到 到 9.44%。在中 美 中 的谈判 中， 关注的 点是三个产品：小客 、 产品、 化工产品。

¾ 小客

小客 的关 在主要是 排 量的大小来征收，3000 毫 上的小轿 的 关 是 100%，3000 毫 下的小轿 的 关 是 80%。中 R * 入世 后第 6 年的 7 月 1 日 关 都 到 25%。期间分年度 ，3000 毫 下的，第一年 到 63.5%，第二年 到 51.9% 3000 毫 上的第一年 到 77.5%，第二年 到 61.7% 那么 了第五年， 的小轿 一% 到 30% 的 关 。 对国 的汽 工业来说是一个很大的 战。

; 9-1 小客车平均关税情况；

¾ 中国 前小轿 的主要问题

排 量	入世前	入世 第一年	入世 第二年	入世 第五年	入世 第 年 7 月 1 号
3000 毫 上	100%	77. 5%	61. 7%	30%	25%
3000 毫	80%	67. 5%	51. 9%	30%	25%

下					
---	--	--	--	--	--

A. 小汽车的价 问题。别克 在中国的售价大 是 30 万， 是在美国 上的售价大 16.8 万，价 比大 是 1 比 2.3 大众的甲壳虫，在美国的售价大 是 13.3 到 15 万的价 ，可是在国 的售价是 33 万到 34 万，价 比是 1 比 2.5， 在老 姓都 < 。那么 价 比 理呢？根据供求关系 来看， 提出了 万 是一个比适的 R 受价 。国 谓 万块的经济 ，在国 大 是五万到 万， 是说 在国 汽 的 价空间还是很大的， 是 什么价 高居不下呢？其中很 要的一点 是我国， 家的生产 本 高。 在国 一辆 的利润率大 是 2.5%。中国汽 的售价虽高， 大部分都不是 主开发的，不具 知识产 ， 此国 ，家 得的利润 限。 中国汽 的要出 是奋发 强， 本。

B. 销售体系问题。国 出售价根据汽 出，日期而定，出，年限 长，d 95%到 88% 不 。在很 中国的汽 ， 还没 按 出，年限 d 的 念，我国 y 今还未 行 一度， 此要发 还要 国际接轨。

¾ 产品

产品 是高 产品。高 领 涉及项目 200 个。1997 年 3 月 26 日，世界贸易组织 & 划到 2001 年达到高 产品 关 。 谓的高 领 包括 导体、计 、计 设备、 设备及其它 产品， 涉及的 非常广。 入世后，中国高 领 的 将 加激烈。虽 很高 企业，特别是民营企业是在 中 长 来的， 是在 大的国际 ，应 取什么 的对策还 要认真研究。

在国 高 产品的 关 是 13%，到 关 还要一段 间。 中国 R *， 两三年 后 部分产品 五年 后 行 关 。 给我们的高 企业一个缓 期， 同 要清楚 看到 的严峻 战。

¾ 化工产品

什么化工产品引 世界，特别是世贸组织的关注呢？ 化工产品的利润率相 高。世贸组织 & 定到 2000 年 1 月 1 日化工原 * 行 关 ， 品 6.5% 关 。中 R *，2005 年化工原 * 行 2% 关 ，化工 品的关 在的 10.57% 到 7% 。

_ 主要工业品的非关 让问题

关 让 非关 让都非常 要。非关 措施，比 、 可证措施，一点不 关 让 的 战。入世 后，涉及 可证 的项目达 300 个，按 WTO 的 & 则要一 % 取 ，中国将逐步取 。

_ 服务贸易中的分销服务

对企业来说， 流量特别 要。通 服务 企业要 收大量的 ，或者加 流量。 对企业经营来说 是非常 要的。入世 主要 两个 ，批发业务 售业务。

¾ 批发业务

中国提出入世 后第一年的 1 月 1 日，允 设 营企业， 书 u 、药品、农药、农膜、化肥 石油、 品油、盐 烟草 。两年 后允 资控 ，取 企业的数量限 ， 书 u 、药品、农药 农膜 的 产品的批发业务 2003 年 1 月 1 号 后才 。化肥、 品油 原油批发业务五年 后允 经营。

¾ 售业务

售业务允 经营 书 u 、药品、农药、农膜、 品油、盐 烟草 的 产品，并 2003 年 1 月 1 日取 数量限 。

(后对 企业 遇 的 * 战是什么？

(2) 利 义务的

我国工 领 的 = 应该说是 利 义务的 ， 是说在履行义务的 候 应该享受到它的 利。 利 义务的主要体 在下四个 ：

权利 { 义务 4 综合平衡 I

- (1) # 7 上 经济上的主动
- (2) p 与安排 保
- (3) 空间加大
- (4) 推进经贸关系的 善

_ # 7 上 经济上的主动

中国是 国的常任理 国，是“经济 国” 世界贸易组织中还没 己的席，是很不 的。中国加入世界贸易组织 后，无论是在经济上还是 # 7 上，都应该取主动 。

_ p 与安排 保

定 & 则是世界贸易组织很 要的一个特点，果不 p 与 定 & 则，很 c 安排 保己的产业 己的国家的利益。我们加入世界贸易组织， 大 善。

_ 空间加大

我国 在跟 100 个国家 经贸关系，中国加入世界贸易组织 后可 跟世界贸易组织的 员国进行经贸活动，应该说 个空间非常大。

_ 推进经贸关系的 善

WTO 的 & 则对 理相互 间的经贸关系，特别是解 互相 间的企业 m n 是很的。去美国每年都要投票讨论是 给中国最惠国 < =， 种 后将不 t 在。加入世贸组织对 推进经贸关系的 善 着很大 。

国 + WTO t @ 企业， D 遇？

WTO P

？

1. 认真 协议文

WTO 的 & 则体系非常庞大，繁 u，主要涉及四个：农产品的关 及关 问题、工业品的关 与关 及措施问题、服务贸易体系及 定书的问题。每一 都 详细的 & 定，认真 研究 文本对 我们研究 WTO 的对策 非常大的 。

2. 认真进 分析

入世后 个行业会受到何种 击？哪 =？应该 取什么 的对策？是 企业的产业性质 产业的前景 定的。根据 关部门行业分析的预测，入世前行业可 分 三 。

1 在国际 中具 比 优势的产业

在国际 中具 比 优势的产业包括煤炭、建)、 、 \ 药、 色 属、P 织品 服 。

_ P 织品 服

P 织品 服 是中国入世后前景看好的 要产业。目前中国是世界最大的 P 织品 服的生产国 出人，服的产量，毛 P，还 缫丝 世界第一。1998 年，服 产量 150 万件，棉纱产量 542 万吨，占世界的 30% 化纤 510 万吨，占世界产量的 20% 蚕丝产量是世界产量的 50% 上，3 垄断 。1997 年，中国出人服 455.5 亿美，占全球服 业的 13.7% 丝绸产品出人占世界出人量的 75%，可 主导世界丝绸的 价 。1998 年，虽 受到 危 的影响，是 P 织品出人还是很旺盛。P 织品 服 中国创造贸易顺差做了很大贡献，占中国国 贸易顺差总 的 70.6%。 中国入世 后，服 P 织品产业前景看好。

在我国 P 织品质量不断提高，产品档 不断提， 加价值不断增加，国际

在不断 增强。1999 年 1 y 4 月 , 美国进人的服 产品每 米的进人服 单价是 3.53 美 , 墨 哥进人每 米单价是 3.17 美 , 韩国进人是 3.98 美 , 泰国进人是 3.79 美 , 中国进人是 4.6 美 。 说明中国 P 织品的质量 档 提高了, 价 提高了。 S 心中国每单 出人价提高, 会不会影响国际 ? 应该不会, 我们在本 比 说劳动 资 , 质比 高 明显的优势。1998 年, 统计了 58 个国家 区的 P 织 本。在 58 个国家 区的 P 织劳动 本 中, 我国劳动 的工资 本比 列倒数第 , 即 52 。入世 后, 我国 P 织品服 出人前景 是看好, 是说我们的劳动 本及其 工 本 的优势没 丢。 档 上 , 价 提高是好 。

_ 轻工行业

中国的轻工行业是一个 要的创 产业。中国的轻工行业 什么取得了长足的发 ? 最 要的原 是它是开放最早的 性行业 一, 完全靠 来优胜劣 。轻工领 里, 冰箱, 衣 , 行 , 日 陶瓷, 鞋, 扇, 熨斗, 饭 N, 塑*, 膜的产量都是世界第一。空调器, , 啤酒, 糖, 手 , 还 纸 G 在世界上 是名列前茅。视 , 音响设备 [色家 , 及鞋 , 箱包已具 强的国际 。特别是箱包, 刚开始都是 C 海的乡镇企业生产的, 档 不高, 是 在质量上来了, 质量高、价 , 国际 比 强。中国的 产品物美价廉, 很受国 者的 。

轻工产品里还值得一提的是 。 开放初期, 们出国 来都要 上几大件 器, 其中包括 。 在出国 来都不 了, 中国 上来了。 在中国的大型 家 产品中, 国产品牌占 的 80% 的 , 资企业虽 60 家, 是 占 率仅在 10% 。

_ 矿藏资

中国的矿藏资 种 齐全, 某 资 在国际上 明显优势。比 煤炭, 1998 年探明储量、保 储量、原煤生产都是世界第一 , 而 z 价 相对 @ 。 是 什么 在很 煤矿陷入 或者倒闭呢? 是 国 上的价 没 完 及其它特定 c 造的。总体上看, 特别是 国际 的 度看, 中国煤炭行业是非常 前途的。最 几年, 特别是 去年年底 今年的 来看, 煤炭大量出人, 大大 善了煤炭企业的经营 5 , 并 z 跨进了国际化经营。此 , 钨、锑、硒、铜 在国际 上占 垄断 , 占世界总出 量的 60% 到 80%。中国矿藏资 是非常 希望的。

2 企业 好, 是与国际相比还 一定的差距的行业

比 好, 是与国际相比 一定差距的产业包括 、石化、化工、冶 、黄 产业。 产业的 怎么 ? 前还 那 问题亟 < 解 ? 里 点分析一下 、化工 冶 行业的 。

工业

中国的 工业 & 模已经占世界 工业的 5% 到 6%, 居第五 。 、矿山 掘、冶 、石油、交通运 的 , 本上可 足国 。 产品已 我们对 贸易的要产品, 在发挥着 来 大的支 产业的 。

石油工业

1998 年, 石油工业完 的工业总产值占全国工业总产值的 11.5%, 产品出人 占 18.5%, 原油产量居世界第五 , 天 产量居世界第 19 , 原油加工量居世界第三 , 乙烯产量居世界第五 , 化肥产量居世界第一 , 农药、纯碱、硫酸产量居世界第二 , 烧碱产量居世界第三 。 此, 对化工工业的 应该充分 定。

冶

我国 产量连 几年世界排名第一, 达到上亿吨。

_ 在的问题

投资比 分 , 中度 , 产品结 出。 在 行业里 最 出。 在全国村办 上 工业企业 17 万家, 前 300 家企业的 中度, 仅 20%, 非常严峻。

产业组织分析 度看, 一个产业的前 家 中度应该大 40%, 我们称 是 界值。中国 工业前 300 家的 中度只 20% , 而 z 在整个行业里, 前 家 中度达到 40% 的产业并不 。 说明 行业的 度 非常严 , 造 秩序 乱, 不了应 的产

业利润率。从产业来看，真达到世界先进水平的还不到 5%，高、精、尖设备还依 进入。

产品结构不合理的比出。主要在冶金、化工行业。化工行业很重要的任务是生产高 H 润滑油，是国内生产的高档润滑油只占总产品的 10%，产品质量国际差两三个档。在强调环保，汽都高标号无铅油，是在标号的汽油仍占全部汽油产量的 10%，而 z 优质无铅油产量仅占 20%。

冶金行业的产业结构比出。中国最才解了冷轧薄 G。去汽的 G 都是进入的，要 x 很，中国要发汽工业应该视问题。

生产。生产比主要在工艺落后，知识产。比说国尿生产的原* 天主，& 模大，动化度高，生产本。国生产尿一吨的本是 100 美，而国生产尿一吨的本是 150 美，在国际上的候着很大的压。

研究开发不足，没形主的开发体系。在我国的石油大中型化工企业里，研究开发的投入占整个销售的 1%，而国已经达到 3%到 5%。绝对来看差距大。果在国际化经营中不注意加大研究开发的话，那么发会。乏后劲。特别是行业，开发的新产品中 75%来国。在最要的增加投入度，加开发度。

理比，企业效益比差。国大公司原油每吨加工 155，中石化每吨的加工本是 206，显在国际中。乏本优势。特别是行业的劳动生产率 < 提高。美国 1994 年的劳动生产率是每每年 9.73 万美，国是每每年 4.533 万美，中国是每每年 0.22 万美，跟发达国家的劳动生产率相比，中国在着大差距。

f % 1 2
(1) W X : g h i j k
(2) l i m n o h G g T] p
(3) q r W X s t u v w x
9 1 1 y

10 Q R S T P U V Q 6 ()

WTO 国企业国际化经营的对 B (二)

WTO P ?

(3) . 乏，要做大调整的产业

汽是大家关注的焦点。中国的汽业何上发达国家的，何对入世后的严峻战？首先要认清汽行业在的问题。

投资比 分

中国的汽工业投资分，根本不适应资密型产业发的要。中国整生产企业 120 家，年产达到 30 万辆的只三家，部件，1700 家。汽产业是& 模经济比出的产业，年产量达到一定& 模后本才。在达到年产 30 万辆的只三家，汽本@高，不适应世界的 1。

我国汽企业本上不具备主开发整的条件

中国 在要发 己的轿 工业,发 空间 来 小, 在比 功的汽 企业 一汽大众、上海大众、上海通 都是跟国 资的。

— 本 高

在中国的轿 出,价大体高 国际 价 的 20%到 50%。1.6 到 2.0 的中档高出国际 价 30% 上 3.0 的高档 的出,价高出国际 价 40% 上。长此 ,显 不 适应 , 不 适应国 的要,特别是国 老 姓的要。我们的汽 工业应该 加强 理、提高 主开发 、 本的道 ,而不 标 的法来解 本问题。

— 销售体系不完善,无法与发达国家相比

前中国汽 工业的年总产值是 3000 亿 民 , 还涉及 2000 亿 的相关产业产值,涉及到 1000 万 的 业问题。在 种 下,不 放弃轿 产业。

入世 后,中国要分 段 关 ,那 汽 产业的发 的 战 严峻。汽 一个全球性的产业,已经 供 求的 1 。在 的背景下要发 汽 工业还 要认真研究对策。中国的老 姓 应该支 中国汽 产业的发 。

- 考 上 业 结 , 一下 企业所面 的 * 战及发展 D 遇?

3. 认真地借鉴 外 验

很 国家入世前夕 做的工 给我们提供了很 值得 a 的经验。

1 充分运 WTO & 则来保 国 产业

是我们常讲的隐蔽贸易壁垒问题。在 个 , 日本提供了非常好的经验。日本 了保 己国 的大米 , 定了 47 条检验标 , 是说, 国的大米要进入日本 , J % 47 条标 , 不 G 背 WTO 的 & 则, 又保 了 己国 的大米 , 做法很值得 a 。

2 反倾销问题

在国 几 = 到倾销问题。比 对新 纸的反倾销, 去一段 间 国新 纸产品倾销 来,造 整个新 纸产业 。 是中国 了反倾销武器进行 并最终胜 , 而挽救了整个新 纸产业。 % WTO & 则, 利 保 推进新 纸产业的发 。 , 加入世界贸易组织后, 应该注意一 相应的对策。

4. 认真进 入世准备

1 何保 国 产业

保 国 产业不是保 落后产业,而是根据 WTO & 则 国际 进行 极保 。

2 分 研究对策

一个行业可分几大 , 每个大 又分几个小行业,小行业又分几个小项目, 进行研究非常 要, 非常 。

3 法 % 法 & 的清理工

不 % WTO & 则的法 % 法 & 都应该清理,没 法的要加紧 法, 大常 会要加 个 的法 建设。对新的 法、新的法 % 企业要认真学习 U 贯彻。

4 认真研究 E F 对策

— 猪 E F

		小猪	
		按钮	等待
大猪	按钮	5, 1	4, 4
	等待	9, -1	0, 0

+ 10-1 智猪博弈

在 个 里, 者是小猪 大猪。它们都 两种选择,一个是按钮,一个是 <。一

按钮猪 [进来了。在此 E F 里，一共会发生四种：

¾ 大猪按钮，小猪 按钮，那么大猪可 享受五个好，小猪 享受一个好。

¾ 大猪按钮，小猪 <，那么大猪可 享受四个好，小猪 可享受四个好。

¾ 大猪 <，小猪按钮，那么大猪 享受 9 个好，小猪还要：出负 1 的价

¾ 大猪 小猪都 <，那么 X 不到猪 [。

在此 E F 里，最好的结 1 是大猪按钮，小猪 <。，大猪得到四个好，小猪 得到四个好，是一个 0 的 1。在 中是非常 出的。比 说在证 7 上，很客总是看庄家怎么，怎么。 % 猪 E F 的本原理。

很 假冒伪劣产品屡禁不止，另一个 度看是 大企业开发出新产品、好产品，小企业 得跟上，果跟不上的话，把假冒伪劣产品 推到 上。入世 后，世界上的跨国公司进入中国 像大猪，国的很 企业 像小猪，大猪按钮的同，小猪 <，不失 一个 要的策略。是种 < 不是 极的，是说我们研究开发开发 要紧紧盯 Y 大猪的行，要 L 上。

_ 性别战 E F

		女	
		足球	芭蕾
男	足球	2, 1	0, 0
	芭蕾	0, 0	1, 2

+ 10-2 0 别 T 博弈

在此 E F 里，是一个男青年 一个 青年。们的喜好不一，男青年喜爱看足球，青年喜爱看芭蕾，那么在是看足球好还是看芭蕾好呢？

¾ 青年 看足球，青年 看足球，男青年得到两个好，青年得到一个好。

¾ 男青年 看足球，青年 看芭蕾，什么 看不了。

¾ 男青年 不看芭蕾，那 青年 不看足球，什么 看不。

¾ 男青年同意看芭蕾，青年 同意看芭蕾，青年得到两个好，男青年得到一个好。

个 E F 上的 E F 不一，个 E F 最后的选择不是一个，而是两个。男青年看足球，青年 跟着看足球，或者是男青年 青年同 看芭蕾，两个结 1 对 都好。究竟 两个 1 中选择哪一个，是在 E F 中的先动优势。

里 先动优势呢？假设男青年 先动优势，男青年要求 青年一块儿看足球的时候，提出来今天是 的生日，一 看足球，青年 欣 同意，是男青年得到两个好，青年得到一个好。

果 青年 了自己的喜好说 在看芭蕾非常 c，票 不好买，是男青年 同意看芭蕾。那么男青年得到一个好，青年得到两个好。

在两个 1 都可 的下，究竟选择哪个 1，要看 发动先动优势，取得上。是非常 要的。

_ E F

E F 两种，首先看高 本。高 本 下进入者 进不进的选择，在 者 默 斗 的选择。

¾ 高 本

		在位者	
		默许	斗争
进入者	进	40, 50	-10, 0
	不进	0, 300	0, 300

+ 10-3 d e 竞争博弈

进入者进，在 者默，进入者得到 40 个好，在 者得到 50 个好。进入者进，在 者斗，进入者牺牲：出 10 个价，在 者斗 没 得到什么好。进入者不进，在 者默，在 者得到 300 个好。

个模 来看，控 2 认 i，，认得看 082Tj /F6+4 10.56 Tf 10.68 0 TD (2) Tj /F6+6 10.56 Tf 10.

在 中，比 说逢年 的 候，很 都 . 促销，比 + 100 20， 同
加条件。它显 是高 本的， 0 者上钩，默 对 来说比 适。
% 本

		在位者	
		默许	斗争
进入者	进	30, 300	-10, 140
	不进	0, 400	0, 400

+ 10-4 d e 竞争博弈

最好的选择是斗 ，使 者：出负 10 个 价，在 者得到 140 个好 。

两个小摊贩 了抢摊 ，经常会吵嘴甚 y 动手， 什么呢？ 们都认识到，我
抢 个 ，不一定：出很高的 价， 是我只要占了 个 ，我 可享受 的好 。
果你看到 们吵架，你把 们领到像 A B 城 的 摊， 们都会摇头，
们 R 受不 高 本。 在 本 下，关 是看进入者进入的 在 者 取斗
的 法是 理。

入世 后我们 的究竟是怎样一个 ？是高 本 ？还是 本 。在对 <
国 ，应该 个清晰的认识 确的策略。 果你是在高 本的 下，那么你
选择的 法应该是默 的战略 果是在 本的 上，那么你选择的 法应该是斗 的
策略。在不同 下， 取不同策略， 是我们 要 E F 要的 。 E F 是
对策的一个 要措施。

三 的博弈方 对你经营企业有什么 发？

E F		对你的 发
猪 E F		
性别战 E F		
E F	高 本	
	本	

5. 建政府与 协同 平台

建 # \$ 与企业 同 战的 是企业 # \$ 共同关注的一个 要问题。 了研究 个
问题，我们 中关村高 企业 背景探索一下 何 建 # \$ 与企业 同 战的 。

1 入世前期的 本 判断

通 收的问卷看， 调研的企业 本上涵盖了中关村 个 性的企业。

; 10-1 被 y 研 4 % 0 质构成

资企业	国 企业	国 民营企业	民营企业	资企业
9%	23%	12%	49%	11%

; 10-2 被 y 研 4 1 % 构成

I T	生物工	通 + 业	其 行业
大 50%	小 10%	大 10%	大 30%

; 10-3 入世前 r 关村 % 4 准备情况

p 加 训	门研究	出国 g	S 办讲座	没 行动
大 20%	小 20%	小 10%	小 10%	大 40%

问卷调查的 X Y， 什么 40% 上的企业都没 行动呢？ 企业
都是民营企业，都是在 经济中 长 来的， 企业 我感觉很好。显 ，入世后

大多数企业都没好好研究文本及WTO的&则，种非常S忧。

2 入世前夕中关村企业对一问题的看法

； 10-4 r 关村\$ % n & h 知名\$ % 竞争优势4判断

势 强	65.93%	心 垄断	31.12%
球 运 优势	51.12%	业务 领导	17.04%
才优势	47.41%	企优惠 # 策优势	8.15%
品牌影响 大	36.6%	其	2.96%

上调查数据看，中关村高企业判断国知名企业的优势主要集中在资优势，全球运优势，才优势，品牌的影响四个。

； 10-5 r 关村\$ % n 自身优势4判断

熟悉中国	独特的 创新	业 领先	价 优势	中关村 # 策优势
52.24%	50%	40.3%	33.58%	28.36%

中关村高企业对•优势的判断主要在中国，对熟悉中国，创新，业领先，对入世后的中国高企业是非常利的。入世后很焦点仍在中国的了解，适中国的求才是根本。个高企业都很。同中关村高企业觉得•创新，对•拥业领先相。企业•优势判断来看，中关村入世后是非常希望、非常。

3 入世后影响企业的主要

- _ 国企业直接进入
- _ 国企业向国际
- _ 便进入
- _ 国产品价格

入世后，影响企业的主要是企的直接进入。在很下是通理进入，果企直接进入的话，对整个中关村的1会来很大影响。

4 企业对中关村会的要求

- _ 简化X批手
- _ 提供优惠的#策
- _ 提供资
- _ 种资6道
- _ 果转移支
- _ 小企业的孵化器
- _ 完善硬件

5 海淀园的战 =

- _ 高产品进一步开放，企业全
- _ ，焦点出，件服务大战
- _ 高产品的关逐步，园区企业比优势
- _ 行新的3戏&则，要求企业行进一步&
- _ 知识产问题日益出，园区企业心受到战
- _ 资6道拓，高企业资战，企业不对资M行很大的依度
- _ 对资出新1，企业要加国际化步伐
- _ 国际化本土化的1中，企业长验
- _ 谋求企业的生发，要求加大组度
- _ 随着入世R*的逐步w，企业与# \$的J提到日上。

6 海淀园的 =

加 国际化经营的 =。入世后,很 1 焦点都 中在高 领 中关村,很 企业要进 @ 海淀园, 要 开 种 , 对促进海淀园的国际化经营是很好的 =。

加 产业化结 H 的 =。进入中国 的企业都 相 的 , 不论是 还是 理 都相 高, 将影响 动其 企业进一步 H。

加 跨国公司 的 =。跨国公司希望通 战略 形 跟 的高 企业 , 个 高 企业的发 奠定了 。

加 园区 理上个新 的 =。海淀园区的 子 # 务是按 世界标 来组建的, 是 WTO 的 = 提供的。

7 何 确对 < 战 =

何 确对 < 的 战 =? 要的是 确认识 己的产业优势 劣势。里对 I T 产业、生物工 药产业做一下分析。对中关村海淀园来说, I T 产业具 非常强的优势, 前景看好, 而 z 它对 A B 统产业乃 y 整个 A B 的发 的贡献 在不断提高。生物工 药产业 虽 好, 亟 < 发 。海淀确 己的优势, 同 己的不足。

8 海淀园区的对策

海淀园 接 WTO 战的总体战略 是: 树 一个形象, 两个结 , d 出三 王牌, 创建中国硅谷。

_ 树 一个形象。即树 一个中关村是高 企业聚 区的形象。

_ 两个结 。即 国 国际 的结 , 国 开发 国际开发的结 。

_ d 出三 王牌。即 优势的王牌、区 优势的王牌、领先开发的王牌。

_ 创建中国硅谷。创建中国硅谷 要 极调动 的 量, 共同建设中国的高

。

(9) 何 总体战略

_ 增强紧迫感, 充 高 企业 WTO 结 的 度条件。与 WTO 接轨, 很 要的一点是 度条件的接轨。对企业来说, 最 要的是建 企业 度。中关村很大一部分企业还没 , 而 z 任务非常 C 巨, 应该 紧迫感。 果没 完 , 无论是与跨国企业形 战略 还是 开 , 都将失去应 的优势。

_ 园区 企业应该互动, 强化企业的 心 。入世 后, # 企 J 分开, 是不分家。入世 后 # \$ 的 很 要, 是世界性的问题。纯粹的 , # \$ 完全不干预经济显 是不 的。比 美国企业 了 d 败 对手空中客 , 国会一致同意通 波音兼并麦道的兼并案。 果按 经济的 & 则, 波音兼并麦道应该是按反垄断来 理的, 什么美国国会一致同意通 个兼并案呢? 是国家利益。中国入世 后, # \$ 企业的活动 是 了国家利益。 此园区 企业应该互动, 强化企业的 心 。

_ 施产业 # 策, 企业做大做强。对中关村来说, I T 产业 的前景好, 生物工 生物 \ 药企业还比 小, 应该 产业倾斜 # 策。产业倾斜 # 策对企业发 着很大的 。 是产业 # 策是 功, 关 在 产业 # 策 何 施并达到预期的效果, 产业 # 策的 点应该是 企业做大做强。

_ 学会运 新 & 则, 提 高新 企业的整体 质。中关村很 高新 企业的老总是工 员出 •, 理 . 乏经验, 要 磨炼。 企业的整体 质, 不仅包括 , 同 包括 理 。企业的发 靠两个轮子, 一个是 进步, 一个是 理。 此 , 还要靠产 效率 度创新。

_ Y 入世的 利 , L 发 高 企业战略 。入世后, 很 跨国公司要进入中国的 , 那么中国企业应该 视战略 , 促进 • 的发 。战略 是 前国际 务的新形势。 战略 的 度看, 的企业家不仅要》得企业经营, 还要》得产业经营。

_ 利 缓 期的 利条件, 保 高 企业健康发 。缓 期分三个 段, 入世后一年是一个初步开放 期, 个 期应该明确 己的战略目标。第二年到第四年是 本开放期, 而 了五年的缓 期后是全 开放期。入世 后的缓 期对 我们 定战略, 保 高 企业健康发 来说是非常 要的黄 期。

结合你的企业经营实际, 谈一谈为什么 (后构 1 与企业 . 战的 / 台 0 为 1 p ?

(对 国 , D遇与 *战 2 3。 对 *战, 4 # D遇呢? 关 5 在 对 D遇
*战的正 C 。要正 C D遇与 *战,] ^要认 5 WTO 的实 ', g h要 WTO 对 国
企业国际化的影响及 g , 的 D遇 *战, 最后要认真 业 , N对 业状 M研究国
际化经营对 B。 , 国际化经营, m - 构 1 与企业 7 战的 / 台。
